

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: M6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Mzdové formy a tarifní třídy dělnických profesí
Wage Forms and Wage Schedule for Working Professions

DP-PE-KPE-200955

ALENA ŠÍRKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Martina Prskavcová, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Ing. et Ing. Martin Folta, EUR ING, Grupo Antolin Turnov s. r. o.

Počet stran: 115
Datum odevzdání: 31.03.2009

Počet příloh: 16

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 31.03.2009

A N O T A C E

Oblast odměňování je v České republice součástí personálních činností, které se firmy v pozici malých a středně velkých zaměstnavatelů primárně nevěnují. Často užívají nemotivující mzdové formy a vykonávané práce dostatečně nediferencují v návaznosti na složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce. Také nedochází k rozlišení mzdové formy a mzdového zařazení pro dělnické a administrativní profese. Opakovaným nedostatkem je nerespektování pracovně-právní legislativy v základních oblastech odměňování jako je zaručená mzda vázající se na druh vykonávané práce nebo minimální zákonné příplatky.

Výběru vhodné mzdové formy, tvorbě tarifních tříd a způsobu zařazení do tarifních tříd u dělnických profesí v souladu s českou pracovně-právní legislativou se věnuje tato diplomová práce.

Návrh řešení je aplikován na podmínkách zaměstnavatele Grupo Antolin Turnov s. r. o., protože je standardním představitelem středně velké výrobní firmy působící v Libereckém kraji jako zaměstnavatel již 5 let.

K L Í Ě O V Á S L O V A

Hodnocení zaměstnance

Hodnocení namáhavost, složitosti a odpovědnosti práce

Hodnocení pracovních dovedností zaměstnance

Mzdová forma

Odměňování

Tarifní třída

A N O T A C E

A region remuneration is a part personal activities in the Czech Republic, that small and middle - sized employers primarily no pay. They used no motivative wage forms and works enough undifferentiated in concurrence on complication, responsibility and severity exercised work frequently. Also there is no difference between wage forms and wage enlistment for working and administrative profession. Unrespected labour-law legislature is repeated by lack of in basic regions remuneration as guaranteed wages binding into a kind of exercised work or minimum lawful additional charge.

This diploma work paies selection fit wage forms, creation wage schedule and way enlistment to the wage schedule for working profession conformable with Czech labour-law legislature.

Proposal solving is applied on conditions employer Grupo Antolin Turnov s. r. o., because is standard representative middle - sized production firm located in Liberecký region like employer already 5 years.

K L Í Ě O V Á S L O V A

Employee evaluation

Job evaluation according to severity, complication and responsibility

Working skills evaluation

Wage form

Remuneration

Wage schedule

O B S A H

SEZNAM TABULEK	9
1 ÚVOD	10
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	11
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – ZÁKLADNÍ PRINCIPY	11
2.2 ODMĚŇOVÁNÍ.....	12
2.2.1 <i>Legislativa v oblasti odměňování</i>	12
2.2.2 <i>Mzda – definice, legislativa</i>	18
2.2.2.1 Minimální a zaručená mzda	19
2.2.2.2 Činnost kontrolních orgánů	23
2.2.3 <i>Mzdové formy</i>	24
2.2.3.1 Časová mzda	27
2.2.3.2 Úkolová mzda	28
2.2.3.3 Podílová mzda	29
2.2.3.4 Smíšená mzda.....	30
2.2.3.5 Osobní ohodnocení.....	31
2.2.3.6 Prémie	32
2.2.3.7 Odměny.....	33
2.3 OCEŇOVÁNÍ PRACÍ.....	35
2.3.1 <i>Definice a účel hodnocení prací</i>	36
2.3.2 <i>Základní metody hodnocení prací</i>	36
2.3.3 <i>Tvorba tarifních tříd</i>	41
2.4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE	47
3 GRUPO ANTOLIN TURNOV S.R.O.....	48
4 PRAKTICKÁ ČÁST	50
4.1 REKAPITULACE SOUČASNÉHO TARIFNÍHO SYSTÉMU A MZDOVÉ FORMY V GRUPO ANTOLIN TURNOV S. R. O.	50
4.1.1 <i>Vnitropodnikové směrnice a postupy</i>	50
4.1.1.1 Pracovní řád	51
4.1.1.2 Mzdová pravidla.....	51
4.1.1.3 Prémiový řád	56
4.1.1.4 Motivace.....	60
4.1.1.5 Kolektivní smlouva	60
4.1.2 <i>Zhodnocení systému</i>	60
4.2 NOVÝ TARIFNÍ SYSTÉM V GRUPO ANTOLIN TURNOV S. R. O.....	63
4.2.1 <i>Hodnocení prací</i>	63
4.2.1.1 Hodnocení složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce	63
4.2.1.2 Zásady hodnocení zaměstnanců	66

4.2.1.3	Hodnocení pracovních dovedností zaměstnance	68
4.2.2	<i>Katalog prací</i>	73
4.2.3	<i>Tvorba tarifních tříd a zařazení do tarifních tříd</i>	74
4.3	MZDOVÉ FORMY DLE NOVÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ V GRUPO ANTOLIN TURNOV S. R. O.	76
4.4	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI - STRUKTURA NOVÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	82
5	ZÁVĚR	85
	SEZNAM LITERATURY	87
	SEZNAM PŘÍLOH	91

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	=	a podobně
atd.	=	a tak dále
BOZP	=	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	=	číslo
DV	=	dveřní výplň
EHS	=	Evropské hospodářské společenství
EU	=	Evropská unie
GAT	=	Grupo Antolin Turnov s. r. o.
HR	=	Human Resources (lidské zdroje)
IT	=	Information Technology
JIT	=	Just In Time
Min.	=	minimum
Max.	=	maximum
Odb.	=	odborný
odst.	=	odstavec
PO	=	požární ochrana
PPM	=	parts per milion
Prac.	=	pracovní
příp.	=	případně
Sb.	=	Sbírka
TQM	=	Total Quality Management
tzn.	=	to znamená
WS	=	Woodstock

S E Z N A M T A B U L E K

TABULKA 1: ODLÍŠNOSTI MINIMÁLNÍ A NEJNIŽŠÍ ÚROVNĚ ZARUČENÉ MZDY	21
TABULKA 2: ČASOVÁ MZDA.....	27
TABULKA 3: ÚKOLOVÁ MZDA	28
TABULKA 4: PODÍLOVÁ MZDA.....	29
TABULKA 5: SMÍŠENÁ MZDA.....	30
TABULKA 6: OSOBNÍ OHODNOCENÍ.....	31
TABULKA 7: PRÉMIE	32
TABULKA 8: ODMĚNY	34
TABULKA 9: ZÁKLADNÍ METODY HODNOCENÍ.....	37
TABULKA 10: KATEGORIE MZDOVÝCH TARIFŮ A JEJICH CHARAKTERISTIKA	52
TABULKA 11: SPECIALIZOVANÉ PROFESE A JEJICH OHODNOCENÍ	55
TABULKA 12: PRÉMIOVÉ MĚSÍČNÍ UKAZATELE.....	57
TABULKA 13: KLADY A ZÁPORY SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI GAT	61
TABULKA 14: PRACOVÍŠTĚ: DVEŘNÍ VÝPLNĚ ŠKODA A4	69
TABULKA 15: KATEGORIE ZAŠKOLENÍ NA PRACOVÍŠTI.....	70
TABULKA 16: KATALOG PRACÍ - PRACOVNÍ POZICE VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ	73
TABULKA 17: TARIFNÍ TŘÍDY	75
TABULKA 18: STRUKTURA MZDY ZAMĚSTNANCE DLE NOVÝCH PRAVIDEL	83

1 ÚVOD

Diplomová práce na téma *Mzdové formy a tarifní třídy dělnických profesí* je zaměřena na tvorbu systému tarifních tříd a výběr vhodné mzdové formy. Podkladem k tvorbě tohoto systému je koncepce hodnocení pracovních dovedností zaměstnance a ohodnocení jím vykonávané práce dle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce v podmínkách společnosti Grupo Antolin Turnov s. r. o.

Správně nastavený systém odměňování, jehož součástí je hodnocení prací v rámci tarifních tříd a vhodná mzdová forma, je jedním ze základních předpokladů vedoucích k dosahování firemních cílů a zajištění úspěšnosti firmy na konkurenčním trhu díky spokojeným a motivovaným zaměstnancům.

Česká legislativa v oblasti pracovního práva upravuje základní nároky zaměstnanců jako je minimální a zaručená mzda nebo minimální zákonné příplatky. Nově také klade důraz na diskriminační jednání zaměstnavatele v oblasti odměňování. Zaměstnavatelům dále doporučuje, jak postupovat při stanovení mzdy v návaznosti na druh sjednané práce a pracovní náplň. Mzdová forma není zákonem zaměstnavateli určena ani doporučena. Zaměstnavatel má tedy při dodržení zákonných minimálních sazeb poměrně velké pole působnosti, jak systém odměňování nastavit, tzn. jak hodnotit složitost, namáhavost, odpovědnost vykonávané práce a jak měřit obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky.

Teoretická část diplomové práce se věnuje pracovně-právní legislativě v oblasti odměňování, detailnímu popisu užívaných mzdových forem, charakteristice nejběžnějších metod hodnocení prací a teoretickému stanovení tarifních tříd.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu současného stavu mzdových forem a tarifních tříd dělnických profesí ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. Užívaný systém je popsán a zhodnocen. Dále se praktická část věnuje konkrétnímu návrhu řešení, tzn. jak je možné práci výrobního dělníka ohodnotit právě v návaznosti na pracovní dovednosti a charakter vykonávané práce. Součástí návrhu řešení je definice hodnotících kritérií, tvorba hodnotících formulářů, stanovení postupů v novém systému odměňování, stanovení tarifních tříd a mzdových forem pro jednotlivé součásti systému odměňování.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na zmapování české pracovně-právní legislativy, která zaměstnavateli vymezuje hranice pro oblast odměňování. Dále se zaměřuje na specifikaci jednotlivých mzdových forem, na výhody a nevýhody každé mzdové formy a doporučuje vhodnou oblast použití jednotlivých typů mzdových forem. Poslední kapitoly teoretické části se věnují způsobům hodnocení prací pomocí nejobvyklejších metod a tvorbě tarifních tříd.

2.1 Řízení lidských zdrojů – základní principy

Lidské zdroje v pozici výrobního faktoru jsou základem vedoucím k úspěšnosti firmy. Správný management firmy počítá již ve strategickém plánování, tzn. při stanovení hlavních cílů firmy v dlouhodobém období, s řízením lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů nebo-li v praxi častěji používaná personalistika zahrnuje tyto oblasti:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování;
- vzdělávání pracovníků;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém.¹

Na základě vývoje v oblasti personální strategie lze k výše uvedeným činnostem také přidat analytické a statistické činnosti, sledování a vyhledávání dat z oblasti zaměstnávání, průzkumy trhu, závodně preventivní péči a zvyšování požadavků v oblasti bezpečnosti práce.

Cílem personalistiky je zjednodušeně řečeno vyhledání, zajištění a udržení požadovaného množství zaměstnanců v dané struktuře, kvalifikaci, jejich trvalé vzdělávání a zajištění sociálních podmínek za dodržení rozpočtovaných nákladů na tyto činnosti.

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-033-3, str. 21.

Personalistika je poměrně specifická oblast a vyžaduje odborné znalosti. Proto se jí ve většině firem zabývají pracovníci personálních oddělení, kteří jsou na tuto práci proškoleni. Je nutné také zdůraznit, že i každý vedoucí pracovník musí základní principy řízení lidských zdrojů jako např. hodnocení a odměňování zaměstnanců, efektivní řízení a organizace práce, atd. ovládat. Tato povinnost je řídicím pracovníkům uložena legislativně, v zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 302.

2.2 Odměňování

Podstatnou činností řízení lidských zdrojů je stanovení vhodného systému odměňování zaměstnanců. Systém odměňování se může skládat z několika částí, základní rozdělení je definováno pomocí peněžních a nepeněžních stimulů.

Zásadní pozici peněžního stimulu zaujímá základní mzda. Do této skupiny také řadíme odměny, prémiové složky mzdy a různorodé příspěvky do oblasti pojištění, vzdělávání, kultury nebo sportovního vyžití zaměstnance. Nepeněžní stimuly mají formu povýšení, seberealizace, formálního slovního vyjádření nebo veřejného ocenění.

Na základě několika teorií bylo dokázáno, že dosažení a uspokojení základních životních potřeb člověka je jeho primárním cílem. Je jasné, že člověk – zaměstnanec – uspokojí tyto potřeby zejména díky mzdě, kterou si svojí prací vydělá a následnou spotřebou základní potřeby uspokojí. Z toho vyplývá nejen opodstatněný důraz státu na tvorbu legislativy v oblasti pracovního práva a mzdové problematiky, ale také zásadní dopad na oblast tvorby firemních systémů odměňování nebo oblast kolektivního vyjednávání. Další kapitola je věnována české legislativě v oblasti odměňování.

2.2.1 Legislativa v oblasti odměňování

Zákoník práce představuje v České republice základní předpis v oblasti odměňování. První znění zákona bylo vydáno v roce 1965. Od tohoto roku byl text zákona několikrát zásadně novelizován. S účinností od roku 2007 byl vydán nový zákoník práce, který byl upraven na základě povinnosti

České republiky harmonizovat pracovní právo s principy v Evropské unii. Dalším důvodem k vydání nového zákoníku práce bylo zjednodušení, resp. sjednocení pracovněprávní problematiky do jednoho uceleného předpisu, liberalizace pracovněprávních vztahů a propojení zákoníku práce s občanských zákoníkem.

Původní zákoník práce č. 65/1965 Sb. zahrnoval mimo jiné také základní podmínky pro odměňování za práci. Po roce 1992 se naopak zákoník práce č. 65/1965 Sb., v tehdy platném znění, již odměňování zaměstnanců za práci nevěnoval přímo. Byly v něm ustanoveny základní povinnosti zaměstnavatelů, případně odborů při stanovování principů odměňování ve firmě, a to zejména z pohledu diskriminace zaměstnance v oblasti odměňování. Poskytování informací o vnitropodnikových předpisech či kolektivní smlouvě v návaznosti na systémy odměňování a výši mzdy nebo stanovení postupu při výplatě mzdy a její splatnosti byly v zákoníku práce další právně upravenou oblastí.

Odměňování bylo definováno odděleně v zákoně č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку a týkalo se odměňování zaměstnanců mzdou v podnikatelské sféře. Vláda prostřednictvím tohoto zákona stanovila minimální mzdu pro podnikatelskou sféru, která byla pro všechny zaměstnavatele stejná a neovlivnitelná. Tímto způsobem doporučila pro správnou orientaci zaměstnavatele v odměňování mzdové tarifní třídy pro jednotlivé profese, a dále také stanovila, že zaměstnancům náleží za stejnou práci, případně za práci stejné hodnoty u stejného zaměstnavatele stejná mzda.

Odměňování platem ve státní sféře bylo upraveno jinými předpisy, které jsou zejména v oblasti tarifních tříd, zařazování jednotlivých profesí do těchto tříd nebo hodnocení požadovaných kvalifikačních znalostí a praxe striktní a nelze se od takto legislativně stanovených podmínek odchýlit. Jedná se zejména o pevné určení tarifních tříd, tzn. i základní výše platů pro jednotlivé profese státní sféry, pevně stanovené příplatky k platu, nemožnost poskytování variabilních složek platu a upřednostňování seniority a vzdělání zaměstnance. Státní sférou se v tomto případě rozumí zaměstnavatelé, kterými jsou: stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace a školní zařízení podle školského zákona. Odměňování ve státní sféře bylo řízeno zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 201/1997 Sb., o platu a některých dalších náležitostech státních zástupců.

Nový zákoník práce byl vydán pod číslem 262/2006 Sb. Do jeho textu byly opět zahrnuty pasáže týkající se odměňování zaměstnanců a nově byly do zákoníku práce zapracovány cestovní náhrady. Protože rozdíly mezi odměňováním ve státní a podnikatelské sféře zůstávají i v novém zákoníku práce, jsou části odměňování mzdou a platem odděleny. Oblast odměňování ve státní sféře není předmětem diplomové práce, proto je další obsah diplomové práce zaměřen pouze na oblast podnikatelské sféry.

Zákoník práce ustanovil v oblasti odměňování zaměstnavateli tyto povinnosti:

- **Zaměstnavatel musí** zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a **dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců**,² to znamená, že při stanovení mzdy není možné odvíjet tuto výši například od rozdílnosti pohlaví zaměstnanců nebo rodinného stavu a životní situace zaměstnance (matky na mateřské a rodičovské dovolené, zaměstnanec v předdůchodovém věku, apod.).
- **Zaměstnavatel musí dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy** nebo platu a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, popřípadě odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty.³ Tato povinnost ovšem neznamená absolutní srovnání v oblasti odměňování. Stejná práce vykonávaná dvěma zaměstnanci může mít naprosto rozdílnou kvalitu, hodnotu, množství konečného výstupu práce nebo jiný přínos pro zaměstnavatele, tzn. zaměstnavateli stále zůstává možnost tyto rozdíly ohodnotit, aniž by docházelo k porušení zákoníku práce. Dalším kritériem pro diferenciaci v oblasti odměňování může být kvalifikace zaměstnance, zkušenosti v daném oboru či na dané pracovní pozici. Je nutné také upozornit, že stejné mzdy nebo odměny za stejnou práci a práci stejné hodnoty se zaměstnanec může dožadovat pouze u svého zaměstnavatele. Nelze tedy výši mzdy i odměn u jednotlivých zaměstnavatelů stavět na jednu úroveň.
- **Zaměstnavatel musí seznamovat zaměstnance s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy**.⁴ Vnitřním předpisem v oblasti odměňování bývá nejčastěji mzdový řád, příp. prémiový řád. Zaměstnavatel, u kterého působí odborová organizace, má většinou systém odměňování nebo alespoň výši mezd uvedenou v kolektivní smlouvě. Forma kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu není právně upravena, zaměstnavatelé i odbory toto řeší formou vnitřních předpisů či kolektivní smlouvy individuálně.

² zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 13 odst. 2 písm. b)

³ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 13 odst. 2 písm. c)

⁴ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 13 odst. 2 písm. e)

- Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána, den nástupu do práce.⁵ **Určení výše mzdy ani jiný odkaz na systém odměňování u zaměstnavatele nepatří do podstatných náležitostí pracovní smlouvy** a i bez tohoto údaje vzniká platný pracovní poměr zaměstnance a zaměstnavatele.
- Neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů. **Informace musí obsahovat:**
 - a) jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,
 - b) bližší **označení druhu** a místa výkonu práce,
 - c) údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
 - d) údaj o výpovědních dobách,
 - e) údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
 - f) **údaj o mzdě** nebo platu a **způsobu odměňování**, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,
 - g) **údaj o kolektivních smlouvách**, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv.⁶

Povinnost zaměstnavatele informovat o výše uvedených skutečnostech je pouze jednostranným právním úkonem a v souvislosti se stanovením mzdy či způsobem odměňování, výplatním termínem se jedná o podmínky pracovněprávního vztahu, které závisí pouze na vůli a rozhodnutí zaměstnavatele a jejich změna není podmíněna souhlasem zaměstnance. Jinými slovy řečeno, **pokud se zaměstnanec nedohodne se zaměstnavatelem o výši mzdy přímo v pracovní smlouvě, kterou lze změnit pouze po dohodě obou smluvních stran, může zaměstnavatel jeho mzdu i systém odměňování libovolně měnit.** Omezen je pouze základními zásadami odměňování a minimální mzdou.

- Od vzniku pracovního poměru je **zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky**

⁵ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 34 odst. 1

⁶ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 37 odst. 1

pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem.⁷

- Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.⁸
- Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet.⁹
- **Zaměstnavatel je povinen** v den nástupu do práce **vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr**, který **obsahuje údaje o způsobu odměňování**, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.¹⁰
- Mzda nebo plat jsou splatné po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo plat nebo některou jejich složku.¹¹

Zaměstnancům nejsou zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. uloženy v oblasti odměňování žádné povinnosti. Naopak zajímavou pozici mají v oblasti odměňování odborové organizace.

Zákoník práce ustanovil v oblasti odměňování odborům tyto práva a povinnosti:

- Právo uzavřít kolektivní smlouvu za zaměstnance má pouze odborová organizace.¹²
- Působí-li u zaměstnavatele více odborových organizací, jedná zaměstnavatel o uzavření kolektivní smlouvy se všemi odborovými organizacemi; odborové organizace vystupují a jednají s právními důsledky pro všechny zaměstnance společně a ve vzájemné shodě, nedohodnou-li se mezi sebou a zaměstnavatelem jinak.¹³

⁷ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 38 odst. 1 písm. a)

⁸ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 113 odst. 1

⁹ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 113 odst. 3

¹⁰ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 113 odst. 4

¹¹ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 141 odst. 1

¹² zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 22

¹³ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 24 odst. 2

- **Odborová organizace uzavírá kolektivní smlouvu také za zaměstnance, kteří nejsou odborově organizováni.**¹⁴ Toto ustanovení dává odborům tradiční právo jednat za zaměstnance a být jeho samozřejmým a samozvaným zástupcem. Nepřipouští vyjmutí zaměstnance, který není odborově sdružován, z vlivu odborů. V praxi je tato situace pro zaměstnavatele zjednodušením, a to zejména v systému odměňování, ale zaměstnanec je v neřešitelné situaci. Toto ustanovení zákoníku práce se proto jeví jako problematické.
- Především **v kolektivní smlouvě je možné upravit mzdová nebo platová práva** a ostatní práva v pracovněprávních vztazích, jakož i práva nebo povinnosti účastníků této smlouvy. Kolektivní smlouva nemůže ukládat povinnosti jednotlivým zaměstnancům.¹⁵
- **Účastníci kolektivní smlouvy jsou povinni s obsahem kolektivní smlouvy seznámit zaměstnance** nejpozději do 15 dnů od jejího uzavření.¹⁶
- Odborové organizace dbají o dodržování tohoto zákona, zákona o zaměstnanosti, právních předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a ostatních pracovněprávních předpisů.¹⁷

Z výše uvedených citací ze zákoníku práce je zřejmé a zcela logické, že v oblasti odměňování jsou legislativně upraveny pouze základy této problematiky. Zaručují zaměstnancům základní práva a zaměstnavatelům přikazují dodržování těchto základních pravidel. V době soukromého podnikání, působení nadnárodních firem v pozici zaměstnavatelů a globální situaci na trhu práce není vhodné pomocí striktních a omezujících státních zásahů určovat zaměstnavatelům konkrétní postupy, jak postupovat při určování výše mzdy, příplatků nebo systému prémie a odměn.

Zákonodárce určuje minimální tarify, hodnoty příplatků, stravného, na které mají zaměstnanci nárok. Vyšší nároky si může zaměstnanec se zaměstnavatelem sjednat smluvně na individuální bázi, případně odborová organizace vyjedná pro všechny zaměstnance prostřednictvím kolektivní smlouvy zpravidla vyšší mzdové nároky než ukládá zákoník práce. Vymezení minimálních mzdových nároků zaměstnanců se věnuje následující kapitola.

¹⁴ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 24 odst. 1

¹⁵ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 23 odst. 1

¹⁶ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 29

¹⁷ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 321 odst. 1

2.2.2 Mzda – definice, legislativa

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.¹⁸ Mzda je peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoníku práce dále stanoveno jinak.¹⁹ Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo dluhopisů a odměna za pracovní pohotovost. Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.²⁰

Jestliže plnění poskytované zaměstnavatelem nemá vazbu na vykonanou práci, ale je vázáno například na pouhou existenci pracovního poměru, pak se nejedná o mzdu. Od tohoto pravidla se nelze odchýlit; to znamená, že nelze platně sjednat výši poskytované mzdy v závislosti např. na dodržování pracovní kázně zaměstnancem nebo na nižším počtu skutečně odpracovaných směn zaměstnancem z důvodu jeho dočasné pracovní neschopnosti, na délce zaměstnání u zaměstnavatele apod. Mzda nemá z právního hlediska stabilizační, věrnostní či věrnostně stabilizační povahu. Uplatněním nárokových nebo nenárokových složek mzdy je vyjádřena především stimulační a motivační funkce mzdy spočívající ve spojení určité formy mzdy s pracovním výkonem zaměstnance.²¹

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. **Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce. Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů**

¹⁸ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 109 odst. 1

¹⁹ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 109 odst. 2

²⁰ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 109 odst. 4

²¹ E-pravo.cz [online]. Praha: EPRAVO.CZ, akciová společnost, 2008 [cit. 29.12.2008] Dostupný z WWW: <http://www.epravo.cz/top/clanky/jak-je-to-s-poskytovanim-nenarokove-slozky-mzdy-55008.html>.

pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, **podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí. Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.**²²

Ohodnocení charakteru práce dle pracovní náplně je v podnikatelské sféře plně v kompetenci zaměstnavatele. V § 110 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. je zaměstnavateli určeno, jaká kritéria by při stanovení mzdy měl brát v úvahu. Více k této problematice je uvedeno v kapitole 2.3 Oceňování prací.

2.2.2.1 Minimální a zaručená mzda

Aby nedocházelo k neodůvodněnému podhodnocování vykonávané práce zaměstnancem, vláda stanovuje dle aktuálního ekonomického vývoje výši minimální mzdy. **Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci** v pracovněprávním vztahu uvedeném v § 3 větě druhé zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.²³

Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy **stanoví vláda** nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen.²⁴

Aktuální výše základní sazby minimální mzdy je stanovena nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Minimální mzda platná pro rok 2008 je stanovena ve výši Kč 8.000,- za měsíc, minimální hodinová sazba je stanovena ve výši Kč 48,10. V příloze č.: 1 je uveden vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991.

²² zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 110

²³ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 111 odst. 1

²⁴ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 111 odst. 2

Minimální mzda je uvedena jako mzda měsíční pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin za týden. V nařízeních vlády se vedle měsíční minimální mzdy uvádí také hodinová minimální sazba mzdy. Pokud zaměstnavatel zkrátí týdenní pracovní dobu zaměstnance nebo zkrácení týdenní pracovní doby vyplynulo automaticky z rozvržení pracovní doby (třísměnný, dvousměnný provoz, atd.) dle § 79 zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, je nutné hodinovou minimální mzdu upravit dle stanoveného týdenního pracovního fondu. Zaměstnavatel má také možnost některým skupinám zaměstnanců, kteří jsou na trhu práce obtížně uplatnitelní zkrátit měsíční minimální mzdu až o 50%. Za obtížně uplatnitelné osoby jsou považováni mladiství zaměstnanci a poživatelé invalidních důchodů.

S novým zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. byla zavedena do českého práva nová terminologie. Zaručená mzda je jeden z nových výrazů. **Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru.**²⁵ Již před rokem 2007 byly státem doporučovány v nařízeních vlády minimální mzdové tarify dle definovaných tarifních tříd pro různé charaktery práce v návaznosti na složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Týkaly se pouze odměňování v podnikatelské sféře. Tyto minimální mzdové tarify lze přirovnat k nejnižším úrovním zaručené mzdy.

Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat, stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, kterou stanoví tento zákon č. 262/2006 Sb. v platném znění v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy. Další **nejnižší úrovně zaručené mzdy se stanoví diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce** tak, aby maximální zvýšení činilo alespoň dvojnásobek nejnižší úrovně zaručené mzdy. Podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance může vláda stanovit nejnižší úroveň zaručené mzdy podle věty druhé a třetí až o 50 % nižší.²⁶

Nedosáhne-li zaměstnanec minimální příp. nejnižší úrovně zaručené mzdy, je povinností zaměstnavatele částku do výše minimální nebo nejnižší úrovně zaručené mzdy zaměstnanci dorovnat. Je ale nutné zdůraznit, že v případě neodpracování stanoveného pracovního fondu

²⁵ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 112 odst. 1

²⁶ zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, § 112 odst. 2

se porovnává dosažená mzda s minimální nebo nejnižší úrovní zaručené mzdy snížené na poměrnou část dle zaměstnancem skutečně odpracované doby. Doplatek do minimální nebo nejnižší úrovně zaručené mzdy musí být také vyplacen zaměstnanci, který minimální, příp. nejnižší úrovně zaručené mzdy nedosáhl z důvodů na jeho straně, a to jak zaviněných či nezaviněných. Jedním z příkladů je nižší výkonnost zaměstnance, nedosažení prémiových ukazatelů dle stanoveného systému odměňování u zaměstnavatele, apod.

Minimální mzdou, příp. **nejnižší úrovní zaručené mzdy není pouze základní nebo tarifní mzda**. Minimální mzdou, příp. nejnižší úrovní zaručené mzdy mohou být další složky mzdy jako osobní ohodnocení zaměstnance, fakultativní příplatky, odměny, prémiové složky, tzn. složky variabilní (často nenárokové), vázané na splnění stanovených ukazatelů. S výjimkou zákonných příplatků ke mzdě (mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek a práci v noci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli).

Je na zaměstnavateli, aby zvolil takovou výši základních mezd v návaznosti na celkový systém odměňování, aby jeho zaměstnanci byli schopni sami dosahovat stanovených úrovní minimální či zaručené mzdy. **Stanovení velmi nízké základní mzdy a zároveň vysoké míry variabilních složek mzdy nemusí být produktivní**, protože zaměstnavatel bude i přes neplnění zadaných úkolů nebo prémiových ukazatelů nucen zaměstnancům zákonem stanovenou mzdu vyplácet.

Platné nejnižší úrovně zaručené mzdy dle jednotlivých skupin prací jsou dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. uvedeny v příloze č.:2. V nařízení vlády č. 567/2006 Sb. je také vymezeno osm tarifních tříd - stupňů, do kterých zaměstnavatel zařazuje všechny obvykle vykonávané práce. Přílohou k tomuto nařízení vlády je charakteristika skupin jednotlivých prací. Definice prací zařazených do jednotlivých skupin je také součástí přílohy č: 3. Souhrn odlišností mezi minimální a zaručenou mzdou je uveden v tabulce č: 1.

Tabulka 1: Odlišnosti minimální a nejnižší úrovně zaručené mzdy

minimální mzda	zaručená mzda
Nejnižší možná cena práce v ČR.	Nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou určeny na základě stupnice odstupňované dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce do 8 skupin. Hodnota práce v 1. tarifním stupni, tzn. za jednoduché, rutinní práce fyzického charakteru se rovná výši minimální mzdy.

minimální mzda	zaručená mzda
<p>Závazná pro všechny zaměstnavatele v ČR, tzn. pro podnikatelskou i státní sféru.</p>	<p>Závazná pro státní sféru, doporučená pro podnikatelskou sféru. Každá z těchto oblastí má vlastní stupnici zaručených mezd dle charakteru vykonávané práce, výše ohodnocení zaručenou mzdou se v obou sférách liší.</p> <p>Pro státní sféru je zaručená mzda určena striktně, nelze se odchýlit od zaručené mzdy ani ve prospěch zaměstnance. Pro podnikatelskou sféru je zaručená mzda stanovena jako orientační, doporučená a minimální pro danou profesi.</p> <p>Pokud u zaměstnavatele působí odborová organizace, lze v kolektivní smlouvě sjednat jiné výše zaručené mzdy pro zaměstnance, přičemž mohou být i nižší než doporučené zaručené mzdy. Jediným omezením je hranice hodnoty minimální mzdy, pod kterou mzda nemůže klesnout.</p>
<p>Výše stanovena nařízením vlády dle aktuálního vývoje inflace a mezd.</p>	<p>Výše stanovena nařízením vlády dle aktuálního vývoje inflace a mezd v souladu s úmluvou Mezinárodní organizace práce č. 439/1990 Sb., o zavedení metod stanovení minimálních mezd. Zaručené mzdy dle charakteru práce rozdělené do tarifních stupňů odpovídají metodice poměru sazby nejvyššího a nejnižšího stupně v poměru 2,5:1 s lineárním nárůstem po sobě jdoucích sazeb.</p>
<p>Slouží jako užívaný pojem a směrodatná hodnota i mimo pracovní právo. Je například minimálním vyměřovacím základem pro odvod zdravotního pojištění, je užíván jako zdanitelná výše výdělku pro uplatnění daňového bonusu v zákoně o dani z příjmu, atd..</p>	<p>Slouží zaměstnavatelům pro tvorbu systému odměňování, jako podklad pro kolektivní vyjednávání.</p>

Zdroj: Vlastní

Ministerstvo práce a sociálních věcí vydává také tzv. Katalog prací podle povolání a stupňů. **Katalog prací by měl sloužit jako metodická pomůcka při oceňování prací** v organizaci, při tvorbě mzdových struktur nebo například pro kolektivní vyjednávání. Katalog prací podle povolání a stupňů **obsahuje dle oborů roztríděná všechna myslitelná povolání**, včetně

definované pracovní náplně každého povolání. Práce zařazené do katalogu jsou ohodnocené pomocí analytických metod, tzn. zaměřují se na klíčové pracovní faktory, podle kterých jsou zařazeny do příslušných tarifních stupňů. Mezi klíčové pracovní faktory patří složitost, namáhavost a odpovědnost práce.

Zaměstnavatelům s větším počtem zaměstnanců se doporučuje tvorba vlastního firemního katalogu prací. V takovém katalogu budou uvedena povolání, která se u zaměstnavatele vyskytují, zaměstnavatel si v něm může stanovit kvalifikační požadavky, délku praxe, definovat pracovní podmínky pro dané povolání, atd. a tím si připravit půdu pro korektní mzdovou strukturu, tzn. **firemní katalog prací se může stát základem pro spravedlivý systém odměňování** u zaměstnavatele. Při sestavování vlastního katalogu musí zaměstnavatel dodržovat § 109 Mzda, plat a odměna z dohody, § 110 zákoníku práce č. 262/2006 Sb., které jsou uvedeny v kapitole 2.2.2 této diplomové práce. Také nesmí opomenout § 112 Zaručená mzda zákoníku práce č. 262/2006 Sb.

2.2.2.2 Činnost kontrolních orgánů

Kontrolními orgány na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek jsou podle zákona č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, **Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce**.

Kontrolují dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů, z nichž vznikají zaměstnancům, odborové organizaci nebo radě zaměstnanců nebo zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích. Kontrolu zaměstnavatelů provádí převážně inspektorát práce, který je oprávněn ukládat zaměstnavateli opatření k odstranění nedostatků zjištěných při kontrole a také určovat přiměřené lhůty k jejich odstranění a vyžadovat podání písemné zprávy o přijatých opatřeních.²⁷

Dalším zákonem upravujícím zaměstnávání je zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který opravňuje také úřady práce ke kontrolám dodržování povinností vyplývajících z pracovněprávních předpisů.

²⁷ Mzdová účtárna aktuálně [online]. Praha: VERLAG DASHÖFER, NAKLADATELSTVÍ, SPOL. s r. o., 2008 [cit. 29.12.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.pamservis.cz/mu2>>

Oblasti, které jsou v rámci odměňování u zaměstnavatele kontrolovány a při jejich nedodržování následně sankcionovány:

- **neposkytnutí mzdy** zaměstnanci **alespoň ve výši** minimální mzdy, popřípadě neposkytnutí **nejnižší úrovně zaručené mzdy** ve stanovené výši,
- neposkytnutí mzdy zaměstnanci nebo některé z jejích složek ve stanoveném termínu,
- **diskriminace a nerovné zacházení** dle zákona o zaměstnanosti,
- nelegální zaměstnávání (výkon nelegální práce),
- písemné nevykázání dlužných mzdových nároků zaměstnanců pro účely zákona č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, ve stanovené lhůtě.

Z výše uváděných citací zákoníku práce i dalších komentářů lze jednoznačně odvodit, že odměňování je v České republice legislativně upraveno pouze rámcově. Jsou stanoveny základní povinnosti zaměstnavatelů a odborů, vymezena diskriminační kritéria, zákonná minimální výše mzdy, povinné příplatky za práci, apod. Jakým způsobem však zaměstnavatel ke stanovení mzdy dospěje, jaký zvolí postup, metodiku, jaký sestaví plán odměňování je v podnikatelské sféře zcela na vůli každého zaměstnavatele.

2.2.3 Mzdové formy

Obecně jsou mzdové formy využívány ke stanovení způsobu hmotné zainteresovanosti zaměstnanců tak, aby podněcovaly jejich pracovní výkon v zájmu zaměstnavatele – tedy na plnění pracovních úkolů v daných termínech, potřebném množství a v co nejlepší kvalitě.²⁸ **Mzdovou formou se rozumí způsob odměňování v souvislosti se stanovením mzdy.**

Z historického hlediska lze označit úkolovou mzdu jako jednu z nejstarších a nejužívanějších mzdových forem. V České republice byl velkým zastáncem a propagátorem úkolové mzdy pro dělnické profese Tomáš Baťa. Jeho firma neustále zdokonalovala systém odměňování tak, aby zaměstnance motivoval k maximálnímu výkonu v souladu s plněním kvalitativních požadavků. Baťovský systém byl první, který se nejvíce přiblížil k cíli spravedlivého odměňování za množství

²⁸ *Mzdová účtárna aktuálně* [online]. Praha: VERLAG DASHÖFER, NAKLADATELSTVÍ, SPOL. s r. o., 2008 [cit. 29.12.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.pamservis.cz/mu2>>

a kvalitu odvedené práce, za úspěšné řízení a hospodaření, za tvůrčí práci a za úspěšné podnikání.²⁹ Pro dělnické profese užíval několik forem úkolové mzdy, například skupinové úkolové mzdy pro pásovou výrobu nebo individuální úkolové mzdy na technologicky odlišných pracovištích. Základem mzdového systému bylo rozdělení zaměstnanců do 9 tarifních tříd, které zaměstnance rozdělovali dle náročnosti vykonávané práce a výkonnosti.

Po 2. světové válce a nástupu socialismu v České republice byl výkonný systém odměňování Tomáše Baťa sice okopírován, ale diametrálně jinak pochopen. V odst. 2 § 113 Mzdové soustavy v zákoníku práce č. 65/1965 Sb., v původním znění, byly definovány pouze dvě povolené mzdové formy – časová a úkolová mzda. Úkolovou mzdou byly odměňovány všechny dělnické profese. V systému socialistického plánování a důrazu na zvyšování produkce byly všechny výkonové normy směřovány pouze na produktivitu, tzn. zvyšování vyrobeného množství produkce bez ohledu na kvalitu, efektivnost, ekonomičnost výroby. Tarifní třídy byly také po baťovském vzoru ponechány, ale namísto kvalitativního ohodnocení práce byly jednotlivé profese zařazeny fixně do příslušné tarifní třídy dle katalogu prací. Rovnostářství v odměňování mohlo být narušeno pouze výší osobního ohodnocení, které však opět nehodnotilo pracovní výkon, ale stranickou příslušnost a angažovanost zaměstnanců.

Po roce 1989 donutila konkurence české zaměstnavatele zaměřit se právě na opomíjenou kvalitu výrobku a došlo tak logicky i k úpravám v oblasti odměňování. Mzdová forma není zákonem upravena ani přikázána. Je zcela na vůli zaměstnavatele, aby zvolil takový způsob odměňování, který bude zaměstnance motivovat a zároveň zaměstnavatel bude dosahovat požadovaných hospodářských výsledků. Úkolová mzda je nyní spíše užívána jako součást mzdového systému zaměstnavatele, je jednou ze mzdových forem. Někteří zaměstnavatelé od výkonového odměňování na základě úkolové mzdy upustili, ale normování práce je stále užíváno v návaznosti na organizaci práce a stanovení technologických procesů.

Mzdová forma může být stanovena dle odst. 1 § 113 zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

²⁹ MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny: Modifikovaný baťovský systém*. 1. vyd. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. ISBN80-85021-50-1, str. 78.

Mzdová forma může být stanovena pro každého zaměstnance individuálně nebo je naopak odměňování upraveno pro všechny zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců hromadně prostřednictvím kolektivních smluv či vnitropodnikových předpisů. K individuálnímu sjednání mzdových podmínek dochází u specialistů, odborníků a vedoucích pracovníků, managerů nebo v malých soukromých podnicích, kde není mzdový systém řešen. Hromadné systémy odměňování jsou naopak obvyklé u dělnických profesí, ve velkých firmách, ve firmách, kde působí odborová organizace.

Výběr vhodné mzdové formy se obecně odvíjí od pracovních podmínek u zaměstnavatele. **Mezi základní podmínky, které se při výběru mzdové formy hodnotí, patří:**

- způsob organizace práce (hromadná, sériová, kusová výroba);
- úroveň techniky a používané technologie (stupeň mechanizace, automatizace);
- zajištění kvality výroby;
- hledisko hospodárnosti a rentability;
- zajištění podmínek pro ekologickou výrobu a bezpečnou a zdravou práci;
- zajištění plynulosti výroby, využívání pracovní doby a plné využití zaměstnanců a strojního zařízení;
- měřitelnost a evidence dosažených výsledků;
- stupeň ovlivnitelnosti výsledků zaměstnanci.³⁰

Základní mzdové formy jsou:

- časová mzda
- úkolová mzda
- podílová mzda
- smíšená mzda
- osobní ohodnocení
- odměny
- prémie

Následující text se podrobně věnuje zmíněným základním formám mzdy.

³⁰ HŮLA, L. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. 1. vyd. Praha: MENU, s.r.o., 1996. ISBN 80-902152-2-X, str. 22.

2.2.3.1 Časová mzda

Základní údaje a charakteristika časové mzdy je uvedena v tabulce č.: 2.

Tabulka 2: Časová mzda

CHARAKTER:	Základním kritériem je odpracovaný čas zaměstnance na pracovišti. Mzdová sazba je stanovena za hodinu, měsíc, ojediněle za den. Je nejrozšířenější mzdovou formou.
POUŽITÍ:	Na pracovištích, kde není možné nebo žádoucí sledovat výkon a jeho zvyšování. Vhodné zejména pro pozice administrativních, vědeckých, řídicích pracovníků, pracovníků ve službách nebo v kreativních povoláních. Není vhodné do automatizovaných a pásových výrob.
VÝHODY:	Administrativní jednoduchost, srozumitelnost, hodí se jako základní kombinace k dalším mzdovým formám. Obvykle je u zaměstnavatele definována dle firemního katalogu prací, tzn. dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce.
NEVÝHODY:	Nemotivuje zaměstnance ke zlepšování, neodráží pracovní výkon zaměstnance, chybí zpětná vazba. Drobnými zaměstnavateli buď nevhodně užívána z důvodu neznalosti jiných mzdových forem nebo záměrně zneužívána a uplatňována pouze ve výši minimální mzdy.
VÝPOČET.	Součin hodinového (denního) mzdového tarifu zaměstnance a skutečně odpracované doby, nebo je přímo stanoven měsíční tarif.

Zdroj: Vlastní

2.2.3.2 Úkolová mzda

Základní údaje a charakteristika úkolové mzdy je uvedena v tabulce č.: 3.

Tabulka 3: Úkolová mzda

CHARAKTER:	<p>Základním kritériem je splnění výkonové normy. Výkonová norma je buď časovou normou nebo normou množství. Může být stanovena individuálně nebo pro určený kolektiv (pracovní četú). Základní a zásadní podmínkou je stanovení kvalitních norem, technologických postupů, jejich pravidelná revize.</p> <p>Úkolová mzda má několik forem: úkolová mzda přímá, nepřímá, individuální, kolektivní, diferencovaná, nediferencovaná, akordní mzda. Jejich detailní popis je uveden v příloze č.: 5.</p>
POUŽITÍ:	<p>Na pracovištích, kde je nutné motivovat zaměstnance k výkonu nebo jeho zvyšování. Vhodné zejména pro dělnické profese ve výroách s opakovanými výrobními operacemi, postupy. Zaměstnanec musí být schopen výkon a svoje pracovní tempo ovlivnit.</p>
VÝHODY:	<p>Zvyšování výkonu, tzn. produkce a produktivity práce. Je vhodné ji kombinovat s jinými mzdovými formami, aby nebyl podporován pouze výkon zaměstnance, ale také celková efektivnost vykonávané práce.</p>
NEVÝHODY:	<p>Nepodporuje hospodárnost (např. není kladen důraz na spotřebu materiálu, apod.), kvalitu výrobku (výroba zmetků není hodnocena, atd.), ekologii. Může vést k porušování zásad bezpečnosti práce a nepřiměřenému zvyšování mezd u dělnických profesí ku odborným či specializovaným pozicím u zaměstnavatele. Špatně definovaná norma vede ke zkreslování výkonu zaměstnancem, nedodržování pracovních, technologických, bezpečnostních postupů, výdělkové nejistotě.</p>
VÝPOČET.	<p>Vychází se ze součinu mzdového tarifu, stupně vykonávané práce a počtu normohodin. Vzorce pro výpočet jsou uvedeny v příloze č.: 4.</p>

Zdroj: Vlastní

2.2.3.3 Podílová mzda

Základní údaje a charakteristika podílové mzdy je uvedena v tabulce č.: 4.

Tabulka 4: Podílová mzda

CHARAKTER:	Základním kritériem je stanovení procenta, tzn. podílu z dosažených tržeb nebo dosaženého obratu pracovníkem, které bude zaměstnanci vyplaceno k základní mzdě. Zaměstnanci náleží základní mzda stanovená dle vykonávané práce alespoň ve výši zaručené mzdy, i když zaměstnanec nedosáhne žádných tržeb.
POUŽITÍ:	Užíváno zejména v oblasti služeb (obchod, veřejné stravování, řemeslné práce, obchodní zástupce, finanční poradenství, apod.), tzn. na pracovištích, kde si zaměstnanec sám organizuje práci, pracovní tempo, těžko se sleduje jeho výkon dle času, podstatný je výsledek práce.
VÝHODY:	Administrativní jednoduchost, srozumitelnost. Zaměstnanec je přímo zainteresován na výši výdělku.
NEVÝHODY:	Zaměstnavateli zneužívána a uplatňována pouze zaručená mzda ve výši minimální mzdy. Zaměstnavatel musí pečlivě zvážit výši podílu z tržeb, stanovené procento by nemělo být příliš vysoké (zaměstnavateli musí zůstat alespoň nějaký zisk) nebo naopak příliš nízké (zaměstnanec by nemotivovalo k vyšším výkonům). Stanovený podíl by měl odrážet situaci na trhu, vychází zpravidla ze statistických údajů nebo z předpokladu vývoje tržeb a také z výše obchodní přírážky (marže).
VÝPOČET.	Součin skutečně dosažených tržeb nebo obratu zaměstnancem a stanovené podílové sazby. Vzorec pro výpočet podílové mzdy je uveden v příloze: č.: 6. Někteří zaměstnavatelé nejprve očistí tržby o náklady (např. nákup materiálu), které s výkonem práce vznikly a podílovou mzdu počítají z takto upravené částky.

Zdroj: Vlastní

2.2.3.4 Smíšená mzda

Základní údaje a charakteristika smíšené mzdy je uvedena v tabulce č.: 5.

Tabulka 5: Smíšená mzda

CHARAKTER:	Základní charakteristikou jsou kombinace dvou různých mzdových forem, které zaměstnavatel může poskládat dle svého uvážení tak, aby bylo efektivně dosaženo hospodářských výsledků. Libovolnost se vztahuje nejen na výběr typu mzdové formy, ale také poměrné složení těchto mzdových forem v celkovém výdělku zaměstnance. Nejčastěji se užívá kombinace časové mzdy a mzdy úkolové (smíšená mzda úkolová), nebo časové mzdy a mzdy podílové (smíšená mzda podílová). Smíšená mzda je variabilní mzdová forma, kterou lze přizpůsobit na míru zaměstnavateli
POUŽITÍ:	V jakémkoliv ekonomickém odvětví, záleží na zvolené kombinaci mzdových forem. Smíšená mzda úkolová se užívá na pracovištích zaměřených na výkon. Snaží se eliminovat nepřesné nebo zastaralé výkonové normy práce na základě stanoveného poměru časové a úkolové mzdy. Smíšená mzda podílová je typická pro sektor služeb, zejména v obchodech a stravování, tzn. na pracovištích, kde si zaměstnanec sám organizuje práci, pracovní tempo, těžko se sleduje jeho výkon dle času, podstatný je výsledek práce. Zaměstnavatel časovou složkou mzdy kompenzuje potenciální výkyvy v tržbách, obratu a koriguje míru zainteresovanosti zaměstnance na dosaženém výdělku.
VÝHODY:	Zaměstnanec není pouze přímo závislý na momentálním měřitelném výkonu, při kvalitně odváděné práci má jistotu výdělku ve formě časové mzdy, tzn. mzdy za odpracovanou dobu. Nepůsobí stresově na chování zaměstnanců narozdíl o klasické úkolové nebo podílové mzdy. Jsou přípustné malé odchylky, nepřesnosti v normách.
NEVÝHODY:	Zvolení nevhodné kombinace mzdových forem. Nevhodně stanovený poměr dvou mzdových forem. Platí pravidlo, že čím menší podíl časové složky mzdy, tím větší míra zainteresovanosti i vlivu chyb.
VÝPOČET.	Metodika výpočtu vychází z typu vybraných mzdových forem. Celkový výdělek je součtem příjmů z obou zvolených forem.

Zdroj: Vlastní

2.2.3.5 Osobní ohodnocení

Základní údaje a charakteristika osobního ohodnocení je uvedena v tabulce č.: 6.

Tabulka 6: Osobní ohodnocení

CHARAKTER:	Osobní ohodnocení je mzdové ohodnocení pracovních výsledků, osobních kvalit, vlastností, schopností zaměstnance a ohodnocení jeho přínosu pro zaměstnavatele. Je založeno na pravidelném hodnocení zaměstnance dle postupů a kritérií, které určí zaměstnavatel. Pravidla určuje zaměstnavatel nejčastěji ve vnitropodnikové směrnici, případně kolektivní smlouvě. Zhodnocení zaměstnance by mělo být podloženo písemně.
POUŽITÍ:	Osobní ohodnocení lze uplatnit v jakémkoliv ekonomickém odvětví. Osobní ohodnocení je součástí celkového výdělku zaměstnance, je doplňkem k další formě mzdy (nejčastěji časové nebo úkolové mzdy).
VÝHODY:	Prostřednictvím osobního ohodnocení lze mzdově diferencovat zaměstnance na stejných pracovních pozicích aniž by došlo k diskriminačnímu jednání zaměstnavatele. Je založeno na dlouhodobém hodnocení (půlroční, roční hodnocení zaměstnanců), tzn. lze odměnit dlouhodobý přístup k práci, loajalitu k zaměstnavateli, apod..
NEVÝHODY:	Nevhodně nastavený systém hodnocení, např. založený na subjektivitě hodnotitele, nezkušenosti hodnotitele, který povede k rovnostářství a tím i nivelizaci mezd, nevhodně zvolená hodnotící kritéria. Nepochopení ze strany zaměstnanců, při nevhodném provedení je demotivující. Vyžaduje přípravu, dlouhodobé sledování pracovních výsledků a chování zaměstnance, mělo by být jasné, srozumitelné.
VÝPOČET.	Nejčastěji je konstantně stanovena po dobu minimálně půlroku v podobě měsíční částky, která je krácena dle odpracované doby.

Zdroj: Vlastní

2.2.3.6 Prémie

Základní údaje a charakteristika prémie je uvedena v tabulce č.: 7.

Tabulka 7: Prémie

CHARAKTER:	Prémie je mzdová forma, která je definována u zaměstnavatele v prémiovém řádu, tzn. je určen okruh zaměstnanců takto odměňovaných, jsou stanovena kritéria prémiování, výše prémiové sazby, prémiová základna, sankce za nesplnění kritérií, prémiové období, výplata prémie, platnost prémiového řádu.
POUŽITÍ:	Prémii lze uplatnit v jakémkoliv ekonomickém odvětví za účelem dosažení strategických cílů firmy. Její smysluplné použití u zaměstnavatele je vázáno na vhodně zvolená prémiová kritéria pro danou pracovní pozici. Mezi nejčastěji užívané prémiové ukazatele patří: zmetkovitost, prostoje, poruchy strojů, využití kapacity stroje, zisk, úspora materiálu, nepřekročení rozpočtu, apod. Prémiová složka mzdy je součástí celkového výdělku zaměstnance, je doplňkem k dalším formám mzdy. Prémiová forma mzdy je v závislosti na stanovených prémiových ukazatelích a libovolné délce sledovaného prémiového období vhodná pro dělnické profese, obsluhu strojů, ale také administrativní pracovníky, manažery, je proto společně s časovou mzdou nejběžnější mzdovou formou.
VÝHODY:	Maximální volnost zaměstnavatele při tvorbě této mzdové formy, velká variabilita při výběru druhu prémiové složky, vhodné jako doplněk k dalším mzdovým formám, např. časové. Vhodné nastavení prémiových kritérií vede k motivaci zaměstnanců a dosažení ekonomických cílů zaměstnavatele (včasné plnění termínů, kvalita odváděné práce, úspory energií, materiálu, atd.).
NEVÝHODY:	Nevhodně nastavený prémiový systém, např. velký počet kritérií nebo stanovení prémiového ukazatele, který není zaměstnanec schopen ovlivnit. Tato mzdová forma vyžaduje, aby kritéria byla srozumitelná, měřitelná, tím i průkazná. Zaměstnanec by s výsledky měl být seznámen. Sazba prémiového ukazatele musí být stanovena v odpovídající výši tak, aby výplata prémie byla pro zaměstnavatele efektivní a zároveň pro zaměstnance motivující. Důležité je také určit vhodný poměr základní mzdy ku prémiové složce, příliš velký podíl prémiové složky evokuje výdělkovou nejistotu zaměstnance.

VÝPOČET.

Zaměstnavatel určí prémiovou základnu. Prémiovou základnou je nejčastěji tarifní mzda (měsíční nebo hodinová) za odpracovanou dobu v daném měsíci. Prémiová základna se vynásobí prémiovou sazbou dle dosažených cílů.

Zdroj: *Vlastní*

Druhy nejčastějších prémiových forem jsou následující:

- výkonnostní prémie, které jsou vázány na výkon zaměstnance;
- prémie za jakost a kvalitu, které jsou vázány na kvalitně vyrobený výrobek dle stanovených postupů a standardů;
- prémie hospodárnostní, které jsou zaměřeny na úspory v oblasti spotřeby materiálu, energií, pohonných hmot, ekologie;
- prémie úkolová, která je užívána namísto úkolové mzdy v procesech, kde nejsou přesné výkonové normy;
- prémie za splnění výrobních úkolů;
- prémie kapacitní, která motivuje k využívání strojního zařízení nebo aparatur a minimalizaci prostojů;
- cílová prémie, která je spojena s realizací nějakého jednorázového konkrétního úkolu.

2.2.3.7 Odměny***Mezi nejčastěji užívané druhy odměn patří:***

- výkonnostní odměny, které jsou vázány na splnění zadaných úkolů v zadaném časovém období;
- odměny za dosažené úspory, které jsou vázány na úspory v oblasti spotřeby energií, materiálu, lidských zdrojů;
- roční odměny, které jsou vypláceny zejména vedoucím pracovníků a jsou vázány na plnění ekonomických cílů zaměstnavatele;
- další mzda, která je v praxi nazývána různými způsoby (13. plat, Příplatek na dovolenou, Příplatek na Vánoce, apod.) se vyplácí zaměstnancům za delší období dle stanovených kritérií vázaných na plnění ekonomických cílů, např. dosažení zisku;
- mimořádné odměny jsou jak název napovídá vázány na splnění mimořádných pracovních výkonů, jsou ohodnocením iniciativy, zvýšeného pracovního úsilí zaměstnance, jeho osobních kvalit;
- stabilizační odměny a odměny při pracovních a významných životních výročích jsou vázány na počet odpracovaných let u zaměstnavatele, na dosažení 50ti let věku zaměstnance nebo na první odchod do důchodu.

Základní údaje a charakteristika odměny je uvedena v tabulce: č.: 8.

Tabulka 8: Odměny

CHARAKTER:	Odměna je mzdová forma, kterou zaměstnavatel definuje a stanoví dle svého uvážení. Obecně zaměstnavatel upravuje odměňování formou odměn ve vnitropodnikové směrnici, kde určí, kdo má na odměnu nárok, za co je odměna vyplacena, za jaké období, v jaké výši.
POUŽITÍ:	Odměnu lze uplatnit v jakémkoliv ekonomickém odvětví pro jakoukoliv pracovní pozici. Plnění úkolů za účelem dosažení odměny může být individuální nebo kolektivní. Pokud zaměstnavatel uplatňuje také prémiovou mzdovou formu je vhodné stanovit pro odměnu jiné cíle, kritéria nebo úkoly než jsou předmětem prémie.
VÝHODY:	Volnost zaměstnavatele při tvorbě této mzdové formy, vhodné jako doplněk k dalším mzdovým formám. Vhodná forma pro ohodnocení mimořádných pracovních výkonů, přístupů zaměstnance nebo dlouhodobých úkolů. Je jednoduchou, srozumitelnou mzdovou formou, kterou lze uplatnit pro všechny pracovní pozice.
NEVÝHODY:	Mimořádné odměny neuplatňovat v běžném odměňování, mohlo by dojít k neřízenému odměňování zaměstnanců, preferování některých zaměstnanců. Nehodnotit v prémiových ukazatelích i v odměnách stejná kritéria, cíle, pracovní úkoly, v případě neplnění je zaměstnanec několikrát potrestán za nesplnění, může být silně demotivující. Neodměňovat nesystematicky dle momentální situace, stabilizovat pobídkový systém.
VÝPOČET.	Zaměstnavatel určí výši odměny buď formou pevné částky, tzn. každý zaměstnanec dosáhne na stejnou odměnu nebo formou procenta z tarifní mzdy, tzn. každý zaměstnanec dosáhne odlišné částky prémie dle jeho mzdového zařazení.

Zdroj: Vlastní

Zaměstnavatel může užívat jednu mzdovou formu a na ní založit efektivní odměňování zaměstnanců. V praxi je častější kombinace alespoň dvou či více mzdových forem, které pak tvoří celkový systém odměňování. Tyto mzdové formy se navzájem doplňují, jsou vypláceny za odlišná časová období na základě různých kritérií a ekonomických ukazatelů.

Další kapitola se věnuje hodnocení prací pomocí nejběžnějších a nejužívanějších metod.

2.3 Oceňování prací

Oceňování prací, tzn. pracovních činností vykonávaných zaměstnanci u zaměstnavatele je základním prvkem systému odměňování. **Zaměstnavatel musí při oceňování prací brát v úvahu následující kritéria:**

- vnější: místo a země, kde zaměstnavatel působí, podnikatelský obor, legislativa v oblasti pracovního práva a odměňování, situace na trhu práce, systém vzdělávání, konkurence mezi zaměstnavateli;
- vnitřní: ekonomické výsledky zaměstnavatele, velikost zaměstnavatele, působení odborových organizací u zaměstnavatele, organizační struktura;
- pracovní pozice a její hodnota u zaměstnavatele.

Odměňování je považováno za velice citlivou oblast, stát v pozici Ministerstva práce a sociálních věcí legislativně stanovil základní pravidla o stanovení mzdy v § 110 zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, v návaznosti na směrnici 75/117/EHS, která ukládá členským státům EU začlenit do svých právních systémů opatření umožňující zaměstnancům domáhat se stejné odměny (mzdy) za stejnou práci. Citace paragrafu je uvedena v kapitole 2.2.2.

Základní zásadou při oceňování prací, kterou by zaměstnavatel měl dodržet, je poskytovat za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty také stejnou mzdu. Stejná práce se posuzuje dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, pracovních podmínek a podle pracovní výkonnosti. Ocenění složitosti vykonávané práce se většinou zohlední v základním mzdovém tarifu, obtížnost pracovních podmínek je upravena pomocí zákonných nebo fakultativních příplatků ke mzdě a pracovní výkon je hodnocen na základě jednoho z typů mzdových forem. Oceňování prací probíhá na základě ohodnocení vykonávaných činností na dané pracovní pozici.

Při oceňování prací musí zaměstnavatel brát v úvahu § 111 Minimální mzda a § 112 Zaručená mzda zákona č. 262/2006 Sb., podle kterých je zaměstnavateli stanovena nejnižší možná cena práce na českém trhu a dále je stanoveno 8 mzdových tarifů pro různé skupiny prací, které zaměstnavatel musí také respektovat. Blíže k této problematice je uvedeno v kapitole 2.2.2.

2.3.1 Definice a účel hodnocení prací

Ohodnocení zaměstnání je soubor systematických postupů, vytvořených pro určení relativní hodnoty daného zaměstnání.³¹

Účelem je:

- zmapování vykonávaných prací u zaměstnavatele, konkrétní definování charakteru jednotlivých pracích, posouzení jejich náročnosti;
- určení, jaké práce bude zaměstnavatel hodnotit (všechny, vzorové práce) a zda bude pro všechny užito stejného schématu hodnocení;
- stanovení všech faktorů, které budou hodnoceny;
- vzájemné porovnání a srovnání jednotlivých prací a vytvoření základu pro spravedlivý systém odměňování dle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti;
- tvorba systému odměňování, tzn. tvorba tarifní stupnice, výběr mzdové formy, tvorby systémů zaškolování a matice zastupitelnosti a stanovení firemních pravidel v oblasti odměňování tak, aby bylo možné při změně pracovní pozice zaměstnance nebo u nově přijímaných zaměstnanců, pracovníka spravedlivě mzdově zařadit do systému;
- srozumitelnost formy systému odměňování, relativní jednoduchost a pro všechny zaměstnance pochopitelnost.

2.3.2 Základní metody hodnocení prací

K hodnocení prací může zaměstnavatel užít některou z níže uvedených standardních metod, může si objednat tvorbu systému hodnocení na zakázku od specializovaných firem nebo si systém hodnocení může vytvořit sám. Základní metody hodnocení prací jsou uvedeny v tabulce č.: 9.

³¹ WERTHER, W. B., Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04-X, str. 366.

Tabulka 9: Základní metody hodnocení

typ:	charakteristika:	Metoda:
NEANALYTICKÝ (sumární)	Porovnání prací jako celku navzájem, nedochází přitom k rozlišení mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích.	Metoda pořadí prací, párového porovnávání, klasifikační (katalogová) metoda, Benchmarking (metoda vnitřního poměrování).
ANALYTICKÝ	Založeno na bodování, hodnocení vybraných faktorů (požadavků a kritérií vykonávané práce), za které je zaměstnavatel ochoten zaplatit. Nejběžnější klíčové faktory jsou uvedeny v příloze č. 7.	Bodovací metoda, Metoda faktorového porovnávání.
JEDNOFAKTOROVÝ	Založeno na bodování, hodnocení jednoho faktoru.	X
TYP ZALOŽENÝ NA DOVEDNOSTECH A SCHOPNOSTECH (KOMPETENCÍCH)	Hodnocení kvalit (schopností, dovedností, znalostí, charakteru) zaměstnance, tzn. odměňování dle výkonu zaměstnance.	Interní metody a postupy u zaměstnavatele, např. matice odrážející výkon, metoda pořadí, nucené rozdělení dle vzorce, úkolová nebo pobídková mzda, ohodnocení kompetence, ohodnocení dovednosti
TRŽNÍ OCEŇOVÁNÍ	Při oceňování práce interními cenami jsou výše mzdy porovnávány s tržní sazbou práce, trhem práce a jsou považovány za směřodonné.	Průzkumy výdělků, statistiky.
SOUKROMÝ, ZNAČKOVÝ	Jedná se většinou o analytické metody, založené obvykle na některé z forem bodovací metody.	Autorizované systémy, značkové metody specializovaných poradců.

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999 ISBN 80-7169-614-5, str. 611-613.

Principy základních metod odměňování

Metoda pořadí prací

Metoda pořadí prací je jednoduchá a rychlá metoda, která porovnává jednotlivé práce u zaměstnavatele mezi sebou. Vykonávaná práce je posuzována jako celek, nejsou hodnoceny jednotlivé složky práce. Výsledkem je hierarchické uspořádání prací do řady, nejčastěji

do stupňovité mzdové struktury pomocí tarifních tříd. Zařazování je založeno na subjektivním pocitu významu jednotlivých prací.

Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová)

Klasifikační metoda je jednoduchá a poměrně rychlá metoda, která hodnocenou práci srovnává s předem určenou stupnicí prací a tím vytváří skupiny prací stejné hodnoty dle stanovené struktury. Prvním krokem k použití této metody je definování stupnice prací tak, aby byly práce rozlišeny dle náročnosti, odpovědnosti, schopností. Druhým krokem je vytvoření počtu stupňů prací a sloučení podobných prací do jedné skupiny. Třetím krokem je zařazení vykonávané práce zaměstnancem do stanovené stupnice prací na základě popisu jeho pracovního místa. Tato metoda je vhodná pro rozsáhlé soubory prací nebo decentralizované operace. Metoda není vhodná pro hodnocení složitých nebo komplexních prací, protože tyto hodnocené práce by mohly zasahovat do několika stanovených stupňů. Zaměstnavatel, který tuto metodu užívá, by měl popisy pracovního místa sestavovat konkrétně pro každého zaměstnance, všeobecné a nicneříkající popisy pracovního místa tuto metodu degradují.

Benchmarking

Benchmarking nebo také poměrování není považováno za klasickou metodu hodnocení prací. Metoda je založena na porovnávání vybrané práce se vzorovou prací, která je měřítkem k hodnocené a následně zařazení hodnocené práce do příslušného stupně vzhledem k postavení vzorové práce. Rozlišujeme interní a externí benchmarking. Interní benchmarking je založen na vnitřním porovnávání v organizaci nebo v jednotlivých útvarech. Externí benchmarking je založen na principu srovnávání a porovnávání informací s jinými zaměstnavateli, např. v rámci odvětví. Benchmarking je rychlé, přirozené hodnocení a pokud hodnotí popisy pracovních míst, jednotlivé práce nebo pracovní role může být vhodnou metodou pro diferenciaci prací u zaměstnavatele. Nevýhodou je subjektivní posuzování hodnotitele.

Bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů)

Bodovací metoda je založena na rozlišení hodnocených prací na základě klíčových prvků - faktorů. Každý faktor má pro hodnocenou práci určitý význam, proto je mu přiřazeno bodové ohodnocení dle důležitosti faktoru pro danou pracovní pozici. Součtem bodů všech faktorů pro hodnocenou pracovní pozici se zjistí její hodnota.

Výběr faktorů a jejich počet, tzn. tvorba bodovacího schématu je individuální dle zaměstnavatele. Obecně se doporučuje užívat tři až dvanáct faktorů, které lze rozdělit do tří skupin:

1. Vstupy – vzdělání, kvalifikace, praxe, technické, manuální, duševní, dovednosti;
2. Proces – osobní vlastnosti a charakter zaměstnance, který je nutný k výkonu práce, např. iniciativita, vedení týmu, originalita, kreativita, schopnost řešit problémy, rozhodnost a dále fyzické předpoklady pro výkon práce, např. fyzické úsilí, pracovní podmínky, rizikovitost práce;
3. Výstupy – zhodnocení významu zaměstnance pro zaměstnavatele.

Stupnice pro hodnocení faktorů se skládají z definic úrovní, ve kterých se faktor může vyskytovat v jakýchkoliv pracích, které mají být hodnoceny.³² Stupnice pro hodnocení faktorů je většinou numerická, protože slovní vyjádření nebývá vždy hodnotiteli správně pochopeno. Úroveň definuje popis vykonávané práce, tzn. hodnotu práce pro zaměstnavatele z pohledu sledovaného faktoru. Dle rozsahu vykonávaných prací u zaměstnavatele vzniká u každého faktoru několik úrovní, maximální doporučený počet úrovní je šest. Každé úrovni sledovaného faktoru je přiřazena relativní důležitost, tzn. váha faktoru. Na základě bodů, které jsou dané pracovní činnosti prisuzovány za všechny sledované faktory, jsme jejich součtem schopni zjistit hodnotu práce.

V návaznosti na obodované jednotlivé práce konané u zaměstnavatele vznikne pořadí prací dle jejich bodové hodnoty. Je nutné následně stanovit pravidla pro mzdové ohodnocení takto rozlišených prací. I při bodové metodě se nejčastěji užívají mzdové stupňovité struktury, tzn. tarifní stupně s rozpětím.

Nespornou výhodou při použití bodovací metody je analyzování práce z několika hledisek, tzn. ohodnocení faktorů a kritérií, která definují právě náročnost, složitost a odpovědnost vykonávané práce. Další výhodou je jednotný systém hodnocení pro všechny pracovní pozice a snížení míry subjektivity, protože hodnotitel vybírá na základě definované stupnice, a nemá příliš prostoru pro vlastní názor.

Nastavení bodovacího systému (výběr faktorů, definování úrovní, obodování jednotlivých úrovní vybraných faktorů) je náročné, ale po zavedení je jich hodnocení snadné a pro hodnotitele srozumitelné. Zaměstnavatel musí klást důraz na výběr faktorů a správné určení vah jednotlivých úrovní, aby nedošlo ke zkreslení hodnocených prací.

³² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, str. 617.

Metoda faktorového porovnávání (metoda pořadí řad)

Metoda faktorového porovnávání řad je založena na definování klíčových faktorů u hodnocených prací. Faktorové porovnání zavádí vytváření pořadí prací u každého z klíčových faktorů. Při určení pořadí se u každého klíčového kritéria srovnávají navzájem pracovní pozice a tvoří se tak pořadí prací z hlediska jednotlivých klíčových faktorů. Dosažené pořadí násobíme váhami daného faktoru, takto ohodnocené faktory každé pracovní pozice sečteme a získáme hodnotu práce, kterou pak musíme převést do mzdového ohodnocení. Metoda faktorového porovnání také jako jediná umožňuje vyjádření klíčových faktorů v peněžní stupnici, tzn. klíčovému faktoru nepřisuzujeme váhu, ale zrovna peněžní ohodnocení. Součtem všech klíčových faktorů získáme přímo mzdové ohodnocení práce.

Výhodou této metody je jednoduchost a snadné převedení do mzdového tarifu. Problémovou oblastí této metody je výběr jednoho nejdůležitějšího klíčového faktoru, podle kterého budou pracovní pozice tříděny.

Hodnocení založené na dovednostech

Hodnocení založené na dovednostech zařazuje práce podle úrovně vstupů, které jsou zaměstnanci schopni poskytnout. Za vstup je považována zkušenost, dovednost zaměstnance, je zaměřena na výcvik a rozvoj zaměstnance. Každá dovednost je ohodnocena dle stupnice důležitosti, součet ohodnocení je podkladem pro zařazení do systému odměňování.

Výhodou této metody je orientace na zaměstnance, jeho dovednosti, je flexibilní. Nevýhodou může být naopak situace, kdy zaměstnanec v rámci trvalého vzdělávání a výcviku má takové dovednosti, které zaměstnavatel pro výkon jeho pozice nepotřebuje a přesto je v rámci této metody musí ohodnotit, tzn. i zaplatit ve mzdě.

Hodnocení založené na schopnostech

Hodnocení založené na schopnostech měří náročnost prací ve vztahu k úrovni schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání. Úroveň kompetence požadovaná pro efektivní vykonávání různých prací je měřítkem relativní hodnoty těchto prací.³³ Schopností se rozumí charakterové vlastnosti zaměstnance, například nápaditost, pohotovost, týmový přístup, rozhodnost, patří sem také technické kompetence, celková profesionalita.

³³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, str. 620.

Nevýhodou této metody je poměrně velká míra subjektivity. Za nedostatek je také považováno, pokud všechny pracovní pozice jsou hodnoceny dle stejného vzoru. Každá profese vyžaduje rozdílné schopnosti zaměstnance a není logické či spravedlivé hodnotit například u výrobního dělníka u pásové výroby nebo účetní kreativitu a naopak u projektového manažera pečlivost.

Tržní oceňování

Tržní oceňování je přístup, kdy zaměstnavatel dle situace na trhu práce převeze mzdové ohodnocení pro jednotlivé profese u něj vykonávané.

Kvalita mzdových šetření a průzkumů je různá, nemusí poskytovat data pro všechny pracovní pozice. Zpracování statistických dat je náročné, a proto jsou data zveřejňována se zpožděním. Pro prezentaci výsledků odměňování se užívají rozdílné statistické ukazatele (průměr, medián, quartily). V médiích jsou často informace o výši mzdy vytrženy z kontextu. Tržní ohodnocení je vhodné v případě, že zaměstnavatel chce získat orientaci na trhu práce, podklady pro kolektivní vyjednávání.

Každý zaměstnavatel může využít různých metod hodnocení prací. Je ale nutné říci, že sama metoda nezajistí funkčnost systému odměňování. Vždy je nutné, aby zaměstnavatel zvolenou metodu přizpůsobil typu hodnocené práce a zvyklostem ve firmě. Dalším nebezpečím je tvorba formálního systému odměňování, tzn. v reálu nebude probíhat žádné hodnocení výkonu a zaměstnanci budou do tarifní stupnice zařazováni na základě subjektivity.

Další část diplomové práce je zaměřena na systémy a metody tvorby tarifních tříd.

2.3.3 Tvorba tarifních tříd

Uplatňování minimálních mzdových tarifů je naprosto nezávislé na formách mezd v podniku. Nepožaduje se zavedení tarifní soustavy se zařazováním zaměstnanců do tarifních stupňů nebo tříd. Zaměstnavatel musí pouze zajistit, aby zaměstnanec, který vykonává práci zařazenou podle platného nařízení vlády do určitého stupně, obdržel minimálně takovou mzdu, která je pro tento

stupeň v nařízení stanovena.³⁴ Z důvodu rovného a nediskriminačního jednání zaměstnavatele v oblasti odměňování se zaměstnavatelům doporučuje práce u něj vykonávané nejen hodnotit, ale také vzájemně poměřit a pomyslně zařadit do skupin.

Pokud zaměstnavatel zná hodnotu prací u něj vykonávaných, lze přistoupit k tvorbě tarifních tříd (nebo-li stupňů) a ocenění ohodnocených prací a vytvořit tak základy mzdové struktury. Principem je zařazení ohodnocených prací do systému odměňování a stanovit pravidla tak, aby zvolená mzdová struktura byla spravedlivá, motivující, srozumitelná a systém odměňování konkurenceschopný.

Zaměstnavatel zařazuje práce do tarifních tříd, tvoří ucelené skupiny prací nebo oceňuje individuálně práci každého zaměstnance. Systém tarifních tříd je běžně používán pro dělnické profese a u velkých zaměstnavatelů, kde by individuální sjednávání smluv působilo technicko-administrativní potíže, nebylo by efektivní a mohlo by působit diskriminačně, subjektivně. Naopak sjednání individuální ceny práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je obvyklé v oborech vědeckých, výzkumných a na manažerských pozicích. Práce administrativních pracovníků jsou řazeny do tarifních tříd nebo oceněny individuálně. Někteří zaměstnavatelé mají dvě i více mzdových struktur, které jsou rozděleny na základě dělnických a administrativních profesí. Každá z těchto skupin vykonává diametrálně odlišné práce, důraz je kladen na rozdílné klíčové faktory práce a rozdílnou motivaci zaměstnanců obou skupin, na měřitelný výkon, dlouhodobé výsledky práce, a proto je v některých případech vhodné mzdové struktury oddělit.

Tarifní třídy se tvoří na základě seskupení obdobných nebo podobně hodnocených prací do několika skupin. Počet skupin, tzn. tarifních tříd určuje zaměstnavatel. Počet tarifních tříd by měl přibližně kopírovat obecně uznávané tarifní stupně, aby bylo možné firemní odměňování porovnávat s ostatními zaměstnavateli. To je ale pouze doporučení, nic nebrání zaměstnavateli využít systému minimálního počtu tarifních tříd se širokým rozpětím, nebo naopak velkého počtu stupňů (pro každou pracovní pozici) bez rozpětí v daném tarifu.

Tarifní třídy by měly být sestaveny tak, aby zaměstnavateli umožňovaly diferencování mzdy zaměstnance dle vlastních kritérií s ohledem na složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Do vlastních kritérií zaměstnavatelé zahrnují senioritu, kvalifikaci, tržní cenu na trhu práce, stabilizaci zaměstnance.

³⁴ *Mzdová účetní – odborný měsíčník*. Č.12. Olomouc: Anag spol. s r. o., 2006. ISSN 1211-1430, str. 30.

Rozpětí tarifních tříd se stanovuje nejčastěji dle konstantního bodového rozpětí pro všechny stupně a tomu odpovídá konstantní rozpětí mzdového tarifu. Další možností jak stanovit rozpětí tarifních stupňů je ponechání konstantního bodového rozpětí pro jednotlivé stupně a přiřazovat jim diferencovaná rozpětí mzdového tarifu.

Mzdové struktury jsou následující:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| - stupňovitá mzdová struktura | - individuální (bodové) sazby |
| - širokopásmová struktura | - mzdové bodové stupnice |
| - rozpětí pro individuální práce | - integrované mzdové struktury |
| - mzdové struktury pro manuální pracovníky | - struktury pro skupiny prací |
| - plat nebo postup (křivky vyspělosti) | - sazby podle věku. ³⁵ |

Stupňovitá mzdová struktura

Stupňovitá mzdová struktura se skládá ze vzestupné řady stupňů práce (tarifních stupňů), přičemž ke každému z nich je připojeno mzdové rozpětí.³⁶ Je nejužívanější mzdovou formou. Stupňovitá mzdová struktura je graficky znázorněna v příloze č. 8.

Všechny ohodnocené práce u zaměstnavatele jsou zařazeny na základě zjištěné hodnoty do příslušné třídy - stupně tak, aby méně ohodnocené práce byly v nižším stupni než práce lépe ohodnocené. Tímto způsobem se vytvoří lineárně rostoucí řada stupňů prací od nejlehčích po nejnáročnější.

Každému stupni se přiřadí mzdové rozpětí, tzn. minimální a maximální hodnota mzdy pro práci zařazenou v daném tarifu. Výchozím bodem každého tarifního stupně je určení referenčního bodu. Referenční bod je ocenění práce (stanovení základní mzdy) plně kompetentního zaměstnance pro zařazovanou práci, tzn. standardní ocenění práce požadovaného výkonu zaměstnavatelem. Tento zaměstnanec v podobě referenčního bodu je odrazovým můstkem pro hodnocení a ocenění dalších pracovníků vykonávajících zařazovanou práci.

Tarifní rozpětí může být definováno pevnou částkou nebo ho lze stanovit procentuálně na základě minimálního a maximálního rozpětí v tarifní třídě nebo dle referenčního (středního) bodu. Počet

³⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, str. 642.

³⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, str. 643.

tarifních tříd je vázán na počet hodnocených prací v organizaci, mzdové diferenciaci těchto prací a výši mzdy za tyto práce. Jak je již popsáno výše, v některých případech je vhodné vytvořit více mzdových struktur, tzn. tarifních stupnic a oddělit manuální, duševní a řídicí práce.

Velikost rozpětí tarifních tříd se pohybuje okolo 20% nad minimální mzdovou sazbou v tarifní třídě u úzkých mzdových struktur, 50% a více nad minimální mzdovou sazbou v tarifní třídě u širokých mzdových struktur a manažerských pozic. Obecně se doporučuje 30% - 50% nad minimální mzdovou sazbou v tarifní třídě. Je běžné, že se tarifní třídy, respektive mzdové ocenění v tarifních stupních překrývá.

Tento systém má například logiku v situaci, kdy zaměstnanec vykonávající kvalitně svoji práci v nižším stupni může mít vyšší mzdu než zaměstnanec zařazený do vyššího stupně, ale jeho výkonnost nedosahuje standardu, nebo v situaci, kdy nastoupí nový zaměstnanec, je zařazen do vyšší tarifní třídy v návaznosti na vykonávanou práci, ale mzdu má nižší, protože jeho výkonnost nedosahuje kvality druhého zaškoleného zaměstnance. Míra překrývání vychází ze mzdové struktury zaměstnavatele, obvykle je to 20% - 30%. Vyšší míra překrývání je užívána v organizacích, kde se vyskytuje typově velké množství prací a tarifní třídy jsou široké.

Výhodou stupňovité struktury je jednoduchost, srozumitelnost pro zaměstnance, potenciální přesuny zaměstnance na podobných pracovních pozicích, a tím změny mzdy lze vhodně nastaveným systémem eliminovat, postupem na tarifní stupnici lze zaměstnance motivovat i sestavovat výcvikové plány a školení zaměstnanci na míru. Správně nastavenou mzdovou strukturou lze systémově zaručit spravedlnost v odměňování.

Stupňovitá struktura může v zaměstnancích vzbudit dojem, že lze dosáhnout automaticky na vrchol, špatně se zaměstnancům vysvětluje, že je ve mzdě kladen důraz na výkon zaměstnance, dovednosti, schopnosti před senioritou. Další nevýhodou stupňovité struktury je konečný mzdový strop, kterého zaměstnanec může ve svém tarifním stupni dosáhnout a v rámci organizační struktury nebo pracovní pozice nelze zaměstnance přeřadit do vyššího stupně. Aby struktura nepůsobila demotivujícím způsobem, je třeba hledat další motivaci pro tyto zaměstnance. Pokud je stupňovitá struktura nastavena pomocí úzkých pásem, je problémové přerazování zaměstnanců na jiné podobné pracovní pozice, protože jejich mzda, resp. tarifní zařazení musí být vždy requalifikováno.

Širokopásmové mzdové struktury

Širokopásmové mzdové struktury se skládají obvykle ze čtyř až pěti pásem, které v sobě zahrnují ohodnocení prací všech zaměstnanců zaměstnavatele. Pásma nebo-li tarifní rozpětí jsou velice široká, mohou být 100 i více procent. Tarifní třídy se také překrývají - obvyklé je 50%.

Pásma mohou být jednoduše definována obecnými charakteristikami druhových rolí, které do nich mohou být zařazeny.³⁷ Hranice pásem jsou určeny nejčastěji pomocí bodů a jejich minimální a maximální počet tvoří hranice daného pásma. Systém je flexibilní, většinou neexistují striktní pravidla pro mzdové postupy v jednom tarifu nebo příp. při přestupu do jiného tarifu. Zvýšení mzdy, respektive přesun do jiné tarifní třídy probíhá na základě zhodnocení kompetencí zaměstnance, tzn. je zaměřeno na ohodnocení schopností, znalostí, dovedností zaměstnance a jeho schopnosti použít je v pracovním životě. Tato mzdová struktura tímto způsobem dokáže jednoduše kopírovat kariéru zaměstnance a motivovat ho k dalšímu vzdělávání zejména v rámci odbornosti, tzn. na horizontální úrovni organizační struktury. Širokopásmová mzdová struktura je spíše vhodná pro administrativní pracovní pozice a pro organizace s malým počtem vertikálních úrovní organizační struktury. Nevýhodou může být absence pravidel pro tarifní postup, zaměstnanci mohou od systému očekávat více, než kolik skutečně dostanou nebo naopak tlak na zaměstnavatele v oblasti neustálého zvyšování mzdy z důvodu nových dovedností zaměstnance. Širokopásmová mzdová struktura se tak může stát nekontrolovaným mzdovým systémem.

Rozpětí pro individuální práce

Rozpětí pro individuální práce je založeno na ocenění každé práce do jednoho tarifního stupně. Tato mzdová struktura se používá pro práce se širokým zaměřením v odbornosti, kompetencích nebo pro manažerské pozice. Tarifní třídy jsou většinou stanoveny na základě bodovací metody hodnocení práce. V každém rozpětí je stanoven referenční bod (zlatý střed), od kterého je rozpětí do minima a maxima v daném tarifním stupni zpravidla 20%.

Struktury pro skupinu prací

Principem této mzdové struktury je obecné definování pracovních míst u zaměstnavatele, který tím vytvoří skupiny prací, například skupinu prací: účetní, výrobní dělník, skladník, apod. Každá skupina bude samostatnou mzdovou strukturou pro všechny práce zařazené do této skupiny, s vlastními tarifními třídami, s vlastními pravidly pro zvýšení mzdy. Například tarifní skupina prací „Účetní“ zahrnuje pracovní pozice jako pokladní, provozní účetní, finanční účetní, mzdová účetní, vedoucí účtárny, atd. Tyto pracovní pozice jsou dle pravidel zaměstnavatele dále zatříděny

³⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, str. 649.

do příslušných tarifních tříd dle odpovědnosti, složitosti, namáhavosti práce, kvalifikace, vzdělání, apod. Užití této mzdové struktury je vhodné, pokud je nutné některou ze skupin prací lépe finančně ohodnotit na základě stavu na trhu práce nebo z důvodu stabilizace zaměstnanců. Struktury pro skupiny prací zaměstnavatel může zavést také v případě, když práce u něj vykonávané jsou velice rozdílné jak v oblasti odbornosti tak i kompetencí. Tato mzdová struktura může mít diskriminační charakter, při tvorbě některých skupin prací je nutné větší diferenci mezd mezi obdobnými pracovními skupinami pečlivě zvážit.

Mzdové / platové křivky

Mzdové křivky jsou mzdovou strukturou zaměřenou na kvalifikované pracovníky (vědce, inženýry, techniky, IT specialisty, atd.), kteří vykonávají inovativní, flexibilní, variabilní práce. Mzdová struktura je zaměřena na hodnocení kompetencí těchto zaměstnanců a je vyjádřením hodnoty zaměstnance pro zaměstnavatele.

Zaměstnavatel určí pásma, která představují požadovanou úroveň schopností, dovedností a znalostí. Do těchto pásem specialisty zařadí na základě hodnocení kompetencí a výkonu a přiřadí jim mzdu na základě tržní hodnoty. Pohybem po křivce vzhůru přes jednotlivá pásma dosahuje zaměstnanec vyššího výkonu i vyššího ohodnocení svých schopností, tzn. i vyšší mzdy.

Struktury individuálních sazeb

Struktury individuálních sazeb jsou založeny na jednoznačném ohodnocení každé práce u zaměstnavatele, tzn. je stanovena sazba (hodinová nebo měsíční), kterou si zaměstnanec zařazený do příslušné tarifní třídy vydělá. V této mzdové formě není uplatňováno tarifní rozpětí. Struktury individuálních sazeb se používají zejména pro dělnické profese.

Mzdové bodové stupnice

Mzdové bodové stupnice se skládají z rostoucích či přírůstkových řad bodů v rozpětí od nejméně k nejvýše placeným pracím zahrnutým do struktury. Mzdové stupnice nebo rozpětí pro různé stupně práce mohou pak být položeny či přiloženy na mzdové bodové stupnice.³⁸

Mzdové struktury pro manuální pracovníky

Mzdové struktury pro manuální pracovníky jsou postaveny na tarifních stupních – sazbách založených na výkonu zaměstnance a typu vykonávané práce.

³⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5, str. 655.

Stupnice sazeb podle věku

Stupnice sazeb podle věku je mzdovou strukturou, která zohledňuje ve mzdovém tarifu praxi a kvalifikaci k vykonávané práci.

Integrované mzdové struktury

Integrovaná mzdová struktura představuje spojení všech prací u zaměstnavatele do jedné stupňovité mzdové struktury, tzn. objeví se v ní společně dělnické profese s administrativními. Vrcholový management nebývá součástí integrované mzdové struktury.

Metody pro tvorbu tarifních tříd jsou různorodé, ale také teoretické. Každý zaměstnavatel si vybranou metodu musí uzpůsobit konkrétním podmínkám a systému odměňování v jeho firmě.

2.4 Shrnutí teoretické části diplomové práce

V teoretické části diplomové práce byly shrnuty oblasti, které je nutné při výběru vhodné mzdové formy a vytvoření systému tarifních tříd znát. Jednalo se zejména o výčet všech mzdových forem včetně jejich pozitivních i negativních vlastností. Dále jsou v teoretické části popsány metody oceňování, respektive hodnocení prací a metody tvorby tarifních tříd. To vše je doplněno legislativním výčtem povinností a pokynů pro zaměstnavatele platným v České republice v oblasti odměňování.

Modely uvedené v teoretické části jsou základem pro analýzu tarifního systému a užívaných mzdových forem ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. Této problematice se věnuje kapitola 4.1.2. Poznatky získané z teoretické části diplomové práce jsou uplatněny v návrhu řešení nového systému odměňování v kapitole 4.2.

Následující část diplomové práce obsahuje údaje o firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o., která je v další části analyzována a hodnocena v návaznosti na cíle diplomové práce.

3 GRUPO ANTOLIN TURNOV S.R.O.

Firma Grupo Antolin je španělskou nadnárodní firmou založenou v roce 1950 v Burgosu ve Španělsku rodinou Antolinů. Podnikatelskou činností této firmy je obecně vývoj a výroba interiérových dílů pro automobilový průmysl. V důsledku mezinárodní expanze v 90. letech 20. století se firma Grupo Antolin rozšířila po celém světě. V současné době podniká ve 23 zemích světa a zaměstnává přibližně 10.000 zaměstnanců.

V České republice má společnost Grupo Antolin 3 závody:

- 1) **Grupo Antolin Bohemia, a. s.**, se sídlem v Chrastavě, který se primárně zaměřuje na výrobu stropních panelů do osobních automobilů,
- 2) **Grupo Antolin Turnov s. r. o.**, se sídlem v Turnově, který se věnuje výrobě interiérových doplňků do osobních automobilů,
- 3) **Grupo Antolin Ostrava s. r. o.**, se sídlem v Ostravě – Nošovicích, který se věnuje primárně výrobě stropních panelů do osobních automobilů.

V České republice byla firma Grupo Antolin Turnov s. r. o. založena jako druhá česká pobočka v roce 2002 a počátky její výroby jsou datovány od ledna 2004. Firma byla postavena na strategickém místě pro hlavního zákazníka Škodu Auto a.s., od které je Grupo Antolin Turnov s. r. o. vzdáleno pouze 32km a je tudíž možné dodávat na přání zákazníka metodou nazvanou JIT.³⁹

Závod v Turnově byl postaven jako montážní závod se specializací na výrobu interiérových doplňků do automobilů pomocí technologie vstřikování plastů a čalounění. V současnosti se také z této firmy stává vývojový závod, který zodpovídá kompletně za vznik a přípravu jednotlivých projektů. Výpis z obchodního rejstříku je obsahem přílohy č. 9.

Protože firma Grupo Antolin Turnov je dodavatelem automobilového průmyslu patří mezi její největší zákazníky Škoda Auto a.s., Volkswagen Group, Ford Motor Co. a Hyundai. Pro uvedené zákazníky se vyrábí jednotlivé specifické interiérové díly do různých modelů. Do výrobního

³⁹ JIT = Just-in-time je zásobovací koncept, který vymyslela Toyota. Jeho výsledkem je minimalizace skladových zásob. Zásobování je organizováno tak, že díly jsou do výrobního procesu dodány přesně v okamžiku, kdy je proces potřebuje, a přesně v množství, v jakém jsou potřeba.

programu patří výroba zejména dveřních výplní, plastových krytů, pouzder, sloupků a obložení zavazadlového prostoru.

Grupo Antolin Turnov s .r. o. zaměstnávalo k 31.12.2008 468 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z tohoto počtu je 326 výrobních dělníků a 142 technicko-administrativních pracovníků, skladníků a dělníků údržby. Firma je tak třetím největším zaměstnavatelem na Turnovsku.

Protože v odvětví automobilového průmyslu je kladen zásadní důraz na vysokou kvalitu výrobků, je firma Grupo Antolin Turnov s. r. o. pravidelně auditovaná a je držitelem těchto certifikátů:

- 1) ČSN EN ISO 9001:2001 - tzn. firma je certifikována na systém řízení jakosti dle norem ČSN,
- 2) ČSN EN ISO 14001:2004 - tzn. firma je držitelem certifikátu environmentálního managementu,
- 3) ISO/TS 16949:2002 - tzn. firma splňuje speciální požadavky na systém řízení v automobilovém průmyslu,
- 4) OHSAS 18001 - tzn. firma je certifikována na systém bezpečnosti práce („Bezpečný podnik“).

Zároveň je ve firmě uplatňován systém řízení na základě principů TQM.⁴⁰ Pro procesy neustálého zlepšování se používá metoda SixSigma.⁴¹ Z důvodu plynulosti dodávek k zákazníkovi se používá logistický systém JIT. Mezi další užívané metody patří KAIZEN.⁴²

⁴⁰ TQM= Total Quality Management je formou neustálého zlepšování a zdokonalování všech procesů a činnosti v jednotlivých útvarech firmy za aktivní účasti zaměstnanců.

⁴¹ SixSigma je podnikatelská strategie, která umožňuje firmám zlepšit jejich úroveň pomocí minimalizace neshod. Orientuje se zejména na prevenci neshod, zkrácení průběžné doby výroby a úsporu nákladů.

⁴² KAIZEN symbolizuje neustálé zlepšování pomocí nepřetržitého řetězu nenásilných plynulých změn v podnikových procesech s využitím vhodných metod a se zapojením všech zaměstnanců.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu mzdových forem a systému tarifních tříd ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. v návaznosti na teoretické modely hodnocení prací a tvorbu tarifních tříd. Další částí diplomové práce je zhodnocení vhodnosti užití mzdových forem. Praktická část obsahuje také nové řešení, tzn. novou strukturu odměňování v analyzovaných oblastech.

4.1 Rekapitulace současného tarifního systému a mzdové formy v Grupo Antolin Turnov s. r. o.

Firma Grupo Antolin Turnov s. r. o. působí na trhu práce již několik let. K 31.12.2008 má firma 468 kmenových zaměstnanců. Firma také využívá nabídek agentur práce, a to zejména na pozicích výrobních a skladových dělníků. Tvorba systému odměňování nebo-li mzdového systému se stala nutnou součástí firmy Grupo Antolin Turnov s. r. o. Pro takto velký počet zaměstnanců je samozřejmě nutné vytvořit pravidla odměňování tak, aby odpovídala dosahování hospodářských cílů firmy a zároveň se pohybovala v rámci platné pracovně-právní legislativy.

Analýza systému hodnocení, tvorby tarifních tříd a užívaných mzdových forem byla provedena na základě revizí platných vnitropodnikových směrnic, kolektivní smlouvy a vnitropodnikových formulářů. Systém odměňování zavedený ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. je popsán v kapitole 4.1.1. Výsledkem provedené analýzy je vyhodnocení pozitivních a negativních stránek používaného systému, které jsou popsány v kapitole 4.1.2.

4.1.1 Vnitropodnikové směrnice a postupy

Zaměstnavatel v návaznosti na pracovní právo a předpisy s ním související sestavil tyto vnitropodnikové směrnice a postupy:

IF-TRN- RH-01 -003	PRACOVNÍ ŘÁD
IF-TRN- RH-01-001	MZDOVÁ PRAVIDLA
IF-TRN- RH-01-002	INTERNÍ PRÉMIOVÝ ŘÁD
IF-TRN- CAB18-02-001	MOTIVACE
	KOLEKTIVNÍ SMLOUVA

Firma Grupo Antolin Turnov s. r. o. je firmou se zahraničním kapitálem i majitelem, ale sídlo má v České republice, kde také působí, tzn. ve firmě je uplatňováno české pracovní právo. Španělský majitel schvaluje navyšování mezd výrobních dělníků i další mzdové nároky v rámci kolektivního vyjednávání, individuální navyšování mezd administrativních pracovníků a jejich systém ročních odměn. Do schvalovacích procedur patří také schválení celého mzdového rozpočtu.

Z toho vyplývá, že zaměstnavatel může volit mzdové formy v souladu se svými interními cíly za předpokladu dodržení mzdového rozpočtu pro pozice výrobních dělníků a domluvené sazby pro zvýšení základních tarifů dle kolektivního vyjednávání.

4.1.1.1 Pracovní řád

Pracovní řád se problematice odměňování věnuje pouze okrajově. Je v něm popsán vznik pracovního poměru, jeho změny a skončení, dále je určen výplatní termín a postup při řešení reklamací ve mzdové oblasti.

4.1.1.2 Mzdová pravidla

Mzdová pravidla jsou vydána pro stanovení zásad odměňování ve firmě. Věnují se těmto oblastem:

- stanovení mzdové formy;
- vysvětlení pojmů;
- stanovení základního mzdového tarifu, charakteristice kategorií základních mzdových tarifů, postupu při zvyšování základního mzdového tarifu;
- příplatků ke mzdě.

Ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. jsou mzdy poskytovány výhradně ve formě časové mzdy za kalendářní měsíc.⁴³ V interním postupu je dále definován pojem základní mzda a kategorie základní mzdy následovně:

Základní mzda - mzda, jejíž výše je sjednávána na základě stanovených závazných podnikových pravidel, která rovněž upravují její možnou výši. Zpravidla se jedná o mzdy pracovníků dělnických profesí.

⁴³ IF-TRN- RH-01-001 MZDOVÁ PRAVIDLA . 6.vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008, bod 2.

Kategorie základní mzdy – klasifikace mzdy odrážející stupeň dělníkem dosažené výkonnosti, odbornosti, iniciativy, přístupu k práci a morálky na příslušné pracovní pozici.⁴⁴

Základní mzdové tarify - Základní mzda, tzn. základní mzdový tarif je zaměstnanci dělnické profese na pozici výrobní dělník, skladový dělník, dělník údržby, určen při nástupu do zaměstnání zaměstnavatelem dle níže uvedené kategorizace. Ve výjimečném individuálním případě lze při náboru pracovníka - specialisty či odborníka v daném oboru, přiznat mzdovou kategorii, která je vyšší než kategorie nástupní. Tento osobní tarif může přiznat pouze ředitel závodu na návrh HR manažera.

Během trvání pracovního poměru je pro tyto pracovní pozice přiznána základní mzda na základě hodnocení a testování znalostí, odbornosti, dovedností a pracovních výsledků přímým nadřízeným, dle níže stanovených pravidel a po schválení HR manažerem a ředitelem společnosti.⁴⁵ Kategorie mzdových tarifů včetně jejich charakteristiky jsou pro pozici výrobního dělníka uvedeny v tabulce č.: 10.

Tabulka 10: Kategorie mzdových tarifů a jejich charakteristika

kategorie	CHARAKTERISTIKA MZDOVÉ TARIFU
NÁSTUPNÍ	Jedná se o nástupní mzdovou kategorii.
ZAŠKOLEN	Kategorie může být přiznána pracovníkům, kteří byli zaškoleni na více pracovištích či operacích a jsou schopni bez problémů a samostatně zastávat pracovní úkony příslušné jejich zařazení a být v souladu s předepsanými výrobními pokyny a směnicemi a další dokumentací související s prací, včetně zásad bezpečnosti práce. K zařazení do této kategorie dochází na základě návrhu nadřízeného po zhodnocení pracovního výkonu I-CAB 18-01-C, Zaškolení na pracovišti, pokud byl pracovník zaškolen a samostatně provádí činnosti v rámci přidělených pracovišť.
PRODUKTIVNÍ	Kategorie může být přiznána zaškolovým pracovníkům, kteří jsou schopni trvale a stabilně dosahovat produktivity a kvality požadované firemními ukazateli a nebo ukazateli definovanými pro příslušný pracovní tým, na více pracovištích v rámci jednoho úseku a kteří dosáhli na těchto pracovištích úroveň „produktivní“ a splnili další kritéria a testy, předepsané vedoucím pracoviště.

⁴⁴ IF-TRN- RH-01-001 MZDOVÁ PRAVIDLA . 6.vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008, bod 4.1.

⁴⁵ IF-TRN- RH-01-001 MZDOVÁ PRAVIDLA . 6.vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008, bod 4.2.2.

kategorie	CHARAKTERISTIKA MZDOVÉ TARIFU
UNIVERZÁL	Kategorie může být přiznána produktivním pracovníkům, kteří jsou detailně obeznámeni s určenými operacemi na dané výrobní lince či úseku, ovládají je tak, že v nich dosáhli naprosté jistoty, plné samostatnosti a spolehlivosti a jsou schopni upozornit na vznik možných problémů a závad při výrobě a kteří dosáhli na všech stanovených operacích univerzálního použití. Zároveň musí být schopni pracovat min. na 1 pracovišti jiného výrobního úseku (u rozdílné technologie).
SPECIALISTA	Kategorie může být přiznána produktivním pracovníkům, kteří jsou detailně obeznámeni s určenými operacemi na dané výrobní lince či úseku, ovládají je tak, že v nich dosáhli naprosté jistoty, plné samostatnosti a spolehlivosti, jsou schopni upozornit na vznik možných problémů a závad při výrobě. Jejich pracovní pozice vyžaduje také specifické dovednosti, schopnosti, zkušenosti, příp. vzdělání vážící se k danému specializovanému pracovišti.
ŠKOLITEL	Kategorie může být přiznána specialistům, příp. univerzálům, kteří jsou schopni metodicky řídit pracovníky nižších kategorií na daném pracovišti, efektivně předávat dalším pracovníkům své dovednosti, znalosti a poznatky o určených operacích a zaškolit je na práci v dané kategorii. Dále musí podat v průběhu roku min. 1 dobrý nápad nebo zlepšovací návrh.
EXPERT	Kategorie může být přiznána školitelům, kteří jsou schopni metodicky řídit pracovníky nižších kategorií na několika pracovištích, mají 3 roky praxe ve firmě, hluboké znalosti a zkušenosti s více než 1 technologií používanou v GAT a průřezové znalosti všech procesů v GAT, dále absolvovali kurz interního lektora, jsou schopni efektivně předávat dalším pracovníkům své dovednosti, znalosti a poznatky o určených operacích a zaškolit je na práci v dané kategorii. Jsou schopni samostatně zpracovat a připravit školicí materiály a vést tzv. "Kroužky kvality" ⁴⁶ .

Zdroj: IF–TRN–RH-01-001 MZDOVÁ PRAVIDLA . 6.vyd.. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008.

Zásady a postup při podávání návrhu na úpravu mzdy pracovníka dělnické profese či obhajoba mzdové kategorie jsou stanoveny v bodu 4.2.2 vnitropodnikového předpisu IF–TRN–RH-01-001 MZDOVÁ PRAVIDLA.

⁴⁶ Koncept kroužků kvality vychází z filozofií zlepšování kvality. Jsou to nové formy skupinového řešení problémů, jejichž úkolem už není jen zvyšování kvality výrobků ve výrobních závodech, ale zvyšování kvality práce jako celku, a to v kterémkoli oboru.

Přechod z kategorie nástupní do kategorie zaškolen probíhá na základě podkladů z hodnotícího pohovoru při ukončení zkušební doby, tzn. dle písemného dokumentu *I-TRN-RH-01-001 Návrh na změnu (mzdy, kategorie, pozice)* a formuláře *I-CAB 18-01-C Zaškolení na pracovišti*.

Při každém přechodu v rámci mzdových kategorií (kromě přechodu z kategorie nástupní do kategorie zaškolen) je zpracován písemný dokument *I-TRN-RH-01-001 Návrh na změnu (mzdy, kategorie, pozice)*. K tomuto dokumentu jsou přiloženy vyplněné formuláře *I-TRN-RH-01-002 Hodnocení pracovníka* a *I-TRN-CAB9-03-009 Program zaškolení na pozici výrobní dělník*. Návrh připravuje přímý nadřízený a předkládá svému vedoucímu až po úroveň vedoucího úseku. Po jeho odsouhlasení je návrh předáván na personální oddělení ke konečnému zpracování a schválení ředitelem závodu.

Vedoucí jednotlivých úseků ve spolupráci s personálním oddělením mohou stanovit tzv. testy znalostí za účelem posouzení úrovně praktických a teoretických znalostí před navržením změny mzdové kategorie. Testy jazykových znalostí připravuje personální oddělení ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků.

V případě, že u zaměstnance v kategorii specialista nebo školitel nedošlo v průběhu jednoho roku ke změně kategorie, musí obhájit své zařazení ve stávající kategorii v rámci pracovních a odborných schopností (obhajoba mzdového zařazení). V případě negativního (nedostatečného) hodnocení je pracovník zařazen o kategorii níže do limitu v rámci platného rozsahu pro uvedenou kategorii. Obhajobu lze opakovat nejdříve po třech měsících.

Formuláře *I-TRN-RH-01-001, Návrh na změnu (mzdy, kategorie, pozice)* a *I-TRN-CAB9-03-009 Program zaškolení na pozici výrobní dělník* jsou uvedeny v příloze č.: 11 a 12.

Další část mzdových pravidel se věnuje příplatkům. Zaměstnavatel Grupo Antolin Turnov s. r. o. vyplácí zákonné příplatky, tzn. za práci přesčas, v sobotu a neděli, za noční směnu, za práci ve svátek a rizikový příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí na vybraných pracovištích. Fakultativním příspěvkem vztahujícím se ke směnnosti provozu je příplatek za odpolední směnu. Příplatky jsou vypláceny dle stanovené procentní sazby z průměrného hodinového výdělku zaměstnance nebo dle pevně stanovené hodinové sazby. Na příplatek má nárok každý zaměstnanec, jehož směna (plánovaná nebo přesčasová) byla odpracována za podmínek, kdy výše vyjmenované příplatky vznikají.

Součástí mzdových pravidel jsou také fakultativní příplatky zaměstnavatele, pomocí nichž zaměstnavatel oceňuje dovednosti a znalosti u specializovaných pozic výrobních dělníků. Tyto příplatky mají formu stanoveného měsíčního příplatku, který se krátí v návaznosti na neodpracovanou dobu v daném měsíci.

Nárok na tyto příplatky mají zaměstnanci, kteří pracují na specializovaných pozicích a prošli řádným zaškolením. Zaškolení na daném pracovišti je součástí návrhu na přiznání příplatku za odbornost. Používají se formuláře *I-TRN-RH-01-001 Návrh na změnu (mzdy, kategorie, pozice)* a *I-TRN-CAB9-03-009 Program zaškolení na pozici výrobní dělník*. V případě, že dochází k neplnění stanovených podmínek (např. plnění stanovené normy, zařazení na jiné pracoviště), je zaměstnanci příplatek odebrán. Specializované profese na pozici výrobního dělníka včetně formy a charakteristiky mzdového ohodnocení jsou uvedeny v tabulce č.: 11.

Tabulka 11: Specializované profese a jejich ohodnocení

specializovaná profese	forma a charakteristika mzdového ohodnocení
SMĚNOVÝ VÝROBKOVÝ AUDITOR PRACOVNÍK GRANULÁTOVNÝ VÝMĚNÁŘ FOREM	Má nárok po zaškolení na specializované pracovní pozici na příplatek za odbornost. Mzdovými pravidly je určena maximální výše příplatku za odbornost, uvedeným pracovním pozicím je vyplácen v odstupňované výši dle náročnosti a odpovědnosti vykonávané práce
ČALOUNÍK	Má nárok na měsíční příplatek při práci na výrobní operaci čalounění předních nebo zadních inzerťů. Podmínkou pro přiznání tohoto příplatku je: soustavný výkon práce na daném pracovišti (trvalé zařazení na pracovišti čalounění předních, příp. zadních inzerťů), zařazení min. v kategorii zaškolen a vyšší, trvalé plnění stanovené výkonové normy min. na úrovni 95 %.
LISAŘ	Má nárok na měsíční příplatek za podmínky soustavného výkonu práce na daném pracovišti (přímá obsluha WS lisů), zařazení min. v kategorii zaškolen a vyšší, trvalé plnění stanovené výkonové normy min. na úrovni 95 %. Tento příplatek je přiznán také pracovníkům, kteří pracují na operacích ořez a pájka DV A4 za předpokladu, že jsou schopni obsluhovat příslušné pracoviště WS lisů, které těmto operacím předchází.
FINÁLNÍ KONTROLA	Má nárok na příplatek dle směrnice IF-TRN- CAB18-02-001

specializovaná profese	forma a charakteristika mzdového ohodnocení
	MOTIVACE. Zaměstavatel vyhlásil motivační program pro pracoviště finální kontroly střediska Montáže B6. Důvodem vyhlášení tohoto motivačního programu je stabilizace zaškolených zaměstnanců na tomto výrobním kroku.
ŠIČKA	Tato specializovaná profese nemá dle interních pravidel nárok na příplatek za odbornost.
PŘEDÁK	Při vedení pracovního kolektivu může být přiznán tzv. příplatek za vedení kmenových zaměstnanců. Příplatek za vedení zaměstnanců je odstupňován dle velikosti řízeného týmu.

Zdroj: IF–TRN–RH-01-001 MZDOVÁ PRAVIDLA . 6.vyd.. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008.

4.1.1.3 Prémiový řád

Společnost Grupo Antolin Turnov s. r. o. vydává interní prémiový řád pro stanovení zásad poskytování pohyblivé složky mzdy zaměstnancům, jako jednoho z klíčových nástrojů vedoucích pracovníků pro ovlivňování výkonů svých podřízených. Prémie tvoří nenárokovou složku mzdy.⁴⁷

Vedoucí úseku navrhuje ve spolupráci s HR manažerem ukazatele, kritéria a cíle, na jejichž splnění je vyplacení této prémie vázáno, jakož i příslušné podíly na prémii náležející těmto jednotlivým ukazatelům. Ukazatele a kritéria mohou být měněna tak, aby odrážela aktuální potřeby a problémy firmy. Kritéria a ukazatele musí být min. 1x ročně podrobeny revizi ze strany vedoucích úseků a schváleny ředitelem společnosti do 31.03. příslušného kalendářního roku.⁴⁸

Zaměstnavatel Grupo Antolin Turnov s. r. o. vyplácí zaměstnancům na pozici výrobního dělníka tyto typy prémiových složek mzdy:

- měsíční prémie;
- čtvrtletní bonus;
- třináctý plat.

Měsíční prémie

⁴⁷ IF–TRN–RH-01-002 INTERNÍ PRÉMIOVÝ ŘÁD. 5. vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008, bod 1.

⁴⁸ IF–TRN–RH-01-002 INTERNÍ PRÉMIOVÝ ŘÁD. 5. vyd..Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008, bod 4.

Měsíční prémie pro pracovníky dělnických profesí jsou nenárokovou složkou mzdy, která je poskytována při splnění konkrétních měřitelných či neměřitelných kritérií a cílů. Celková měsíční prémie je součtem dosažených premií za jednotlivé ukazatele. Kritéria ukazatelů a stanovení jejich výše musí být podloženo prokazatelným růstem produktivity práce a dodržováním všeobecných standardů firmy (technologické postupy, BOZP a PO, pracovní řád, hospodaření s materiálem, apod.). Nadvýroba nad 100 % není ukazatelem, který je zohledněn pro výši přiznané prémie. Měsíční prémie jsou vypláceny ve výplatě za kalendářní měsíc, za který náleží, s výjimkou měřitelného kritéria EBIT a kvalitativních ukazatelů. Tyto premiové složky jsou vypláceny měsíčně pozadu.⁴⁹

Systém měsíčních premií u zaměstnanců na pozici výrobní dělník je rozebrán v tabulce č.: 12.

Tabulka 12: Premiové měsíční ukazatele

ukazatel	hodnota	charakteristika ukazatele						
Docházka do zaměstnání	15%	V případě plné docházky do práce (0 hodin absence) zaměstnanci náleží 100 % částky určené na toto kritérium, v případě absence v rozsahu do 1 dne náleží zaměstnanci 50 % částky určené na toto kritérium, v případě absence v rozsahu delším než 1 den, prémie za docházku do zaměstnání nenáleží. Absencí se rozumí pracovní neschopnost nebo ošetřování člena rodiny, mateřská a rodičovská dovolená, doba neomluvené absence, neplacené volno.						
Náklady na nekvalitu	10%	Nekvalita jsou všechny náklady (výdaje), se kterými se původně nepočítalo, a které je firma nucena vynakládat na dodržení závazků daných zákazníkům (nekvalitou jsou tedy všechny interní a externí zmetky, náklady na reklamace a další s tím spojené výdaje jak je určeno ve směrnici <i>P-CAB1-08 Náklady na kvalitu</i>). Pro splnění prémiového kritéria platí tato pravidla: náklady na nekvalitu mohou být maximálně měsíčně ve výši 1,7% z prodeje.						
Plán plnění	10%	<div>Prémiový ukazatel plán plnění je vázán na plnění výrobního plánu.</div> <table><tr><td>100% daného ukazatele</td><td>95% a více stanoveného plánu</td></tr><tr><td>50% daného ukazatele</td><td>90-95% stanoveného plánu</td></tr><tr><td>0% daného ukazatele</td><td>Méně než 90% stanoveného plánu</td></tr></table>	100% daného ukazatele	95% a více stanoveného plánu	50% daného ukazatele	90-95% stanoveného plánu	0% daného ukazatele	Méně než 90% stanoveného plánu
100% daného ukazatele	95% a více stanoveného plánu							
50% daného ukazatele	90-95% stanoveného plánu							
0% daného ukazatele	Méně než 90% stanoveného plánu							
Celková	10%	100% standard celkové efektivity lze vypočítat prostřednictvím						

⁴⁹ IF-TRN-RH-01-002 INTERNÍ PRÉMIOVÝ ŘÁD. 5. vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008, bod 4.1.

ukazatel	hodnota	charakteristika ukazatele
efektivita výrobní linky		dokumentace optimální úrovně výkonu každé výrobní linky a výstupu násobené optimální dobou provozu linky.
		100% daného ukazatele 95% a více stanoveného cíle
		50% daného ukazatele 90-95% stanoveného cíle
		0% daného ukazatele Méně než 90% stanoveného cíle
Externí PPM (zmetkovitost)	10%	PPM vyjadřuje počet vyrobených neshodných jednotek připadajících na milion vyrobených kusů. Pro účely měsíčních prémie je rozděleno na 5% PPM u zákazníka + 5% PPM pro danou směnu.
Osobní ohodnocení nadřízeného	5%	Jedná se o souhrnné obecné ohodnocení výsledků práce podřízeného přímým vedoucím bez specifikace dílčích kritérií. Hodnocen je především přístup k práci, iniciativa a proaktivita při řešení problémů, zodpovědnost, ochota k plnění mimořádných úkolů, loajalita k firmě, pružnost a kreativita pracovníka.
CELKEM	60%	

Zdroj: IF–TRN–RH-01-002 INTERNÍ PRÉMIOVÝ ŘÁD. 5. vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008.

Základnou pro výpočet prémie se rozumí v návaznosti na odpracovanou dobu poměrná část měsíčního mzdového tarifu včetně mzdového tarifu za svátek, který připadl na obvyklý pracovní den.⁵⁰

Třináctý plat

Třináctý plat je vyplácen pouze pracovníkům dělnických profesí ve výši základní měsíční mzdy platné v prosinci daného kalendářního roku. Třináctý plat je vyplácen zpravidla ve výplatním termínu za měsíc únor následujícího roku, tzn. po zjištění hospodářského výsledku za předcházející kalendářní rok.⁵¹ Výplata třináctého platu je vázána na tato základní kritéria:

- 1) Podmínkou výplaty třináctého platu je dosažení zisku firmy za dané období.
- 2) Zaměstnanec musí ve firmě odpracovat celý rok v hlavním pracovním poměru. Zaměstnanec nesmí mít 2 nebo více písemných upozornění na porušení povinností pracovníka vyplývajících z právních předpisů nebo neuspokojivých pracovních výsledků a nesmí být ve výpovědní lhůtě či v jednání o ukončení pracovního poměru před datem výplaty bonusu.

⁵⁰ IF–TRN–RH-01-002 INTERNÍ PRÉMIOVÝ ŘÁD. 5. vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008, bod 4.1.1.

⁵¹ IF–TRN–RH-01-002 INTERNÍ PRÉMIOVÝ ŘÁD. 5. vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008, bod 4.3.

3) Výše třináctého platu je vázána na přítomnost zaměstnance na plánovaných směnách dle ročního fondu pracovní doby bez svátků v pracovních dnech následovně:

- 96% přítomnost zjištěná z ročního fondu pracovní doby bez svátků v pracovních dnech je podmínkou pro výplatu 100% výše 13. platu;
- 95,9% - 95% přítomnost zjištěná z ročního fondu pracovní doby bez svátků v pracovních dnech je podmínkou pro výplatu 50% výše 13. platu;
- Přítomnost menší než 94,9% zjištěná z ročního fondu pracovní doby bez svátků v pracovních dnech je podmínkou pro výplatu 25% výše 13. platu.

Za nepřítomnost na pracovišti je považována pracovní neschopnost nebo ošetřování člena rodiny, mateřská a rodičovská dovolená, doba neomluvené absence, neplacené volno. V případě nepřítomnosti z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti delší než 60 pracovních dní, příp. kratších pracovních neschopností, které v součtu přesahují 60 pracovních dní, je 13. plat krácen a vyplacen v alikvotní části dle skutečně odpracovaných celých měsíců (při splnění ostatních kritérií).

Zaměstnanecký čtvrtletní bonus pro pracovníky dělnických profesí

Výplata zaměstnaneckého čtvrtletního bonusu je vázána na tato základní kritéria:

- 1) Výplata je závislá na splnění zisku v daném období. Čtvrtletní bonus je vyplácen zpravidla ve výplatním termínu za měsíc březen, červen, září, prosinec kategoriím pracovníků dělnických profesí.
- 2) Zaměstnanec nesmí být ve výpovědní lhůtě či v jednání o ukončení pracovního poměru před datem výplaty zaměstnaneckého čtvrtletního bonusu.
- 3) Zaměstnanec musí za dané čtvrtletí odpracovat všechny pracovní směny v daném období, s výjimkou maximálně povolené doby 2 zameškaných směn. Za nepřítomnost na pracovišti je považována pracovní neschopnost nebo ošetřování člena rodiny, mateřská a rodičovská dovolená, doba neomluvené absence, neplacené volno, doba strávená u lékaře.

4.1.1.4 *Motivace*

Směrnice *IF-TRN- CAB18-02-001 Motivace* je doplňkovou formou odměňování zaměstnanců. V případě potřeby může zaměstnavatel dle této směrnice vydat nový motivační program, aby zaměstnance více zainteresoval do problémů či dění na pracovišti. Zaměstnavatel může také zrušit motivační program, který již neplní stanovený účel. Motivační programy mohou mít finanční nebo nefinanční formu.

V oblasti motivace výrobních dělníků, které se vztahují k místu výkonu práce nebo odbornosti, je platný tento motivační program:

I-TRN-CAB18-02-001 Motivační program – 3 Finální kontrola Montáž B6.

Zaměstnavatel ho pro pracoviště finální kontroly střediska Montáže B6 vyhlásil z důvodu stabilizace zaškolených zaměstnanců na tomto výrobním kroku. Toto pracoviště není mezi zaměstnanci oblíbené pro větší odpovědnost za kvalitu výrobků. Zaměstnanci na tomto výrobním kroku dosahují také trvale nižších měsíčních prémie než ostatní výrobní linky. Dle tohoto motivačního programu náleží zaměstnanci pevná měsíční částka odměny za každou odpracovanou směnu na tomto pracovišti.

4.1.1.5 *Kolektivní smlouva*

Ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. působí nyní jedna odborová organizace, se kterou byla uzavřena dvouletá kolektivní smlouva na období 01.04.2008 – 31.03.2010.

Oblast mzdového ohodnocení pro dělnické profese je zásadním bodem kolektivní smlouvy, tzn. i tato kolektivní smlouva obsahuje výši základních tarifů pro pozice výrobních dělníků. Kolektivní smlouva také upravuje výši zákonných i fakultativních příplatků za směnnost, práci přesčas a práci ve svátek. Základní mzdy, mzdové kategorie i výše příplatků jsou po kolektivním vyjednávání doplněny do vnitropodnikové směrnice *IF-TRN- RH-01-001 Mzdová pravidla*.

4.1.2 **Zhodnocení systému**

V bodu 4.1.1 jsou podrobně uvedena stávající pravidla pro zařazování zaměstnance do mzdové kategorie, definice jednotlivých kategorií, dále jsou specifikovány variabilní složky mzdy (měsíční, čtvrtletní a roční prémie) a finanční motivační program. Klady a zápory zavedeného systému hodnocení a odměňování v Grupo Antolin Turnov s. r. o. jsou uvedeny v tabulce č.: 13.

Tabulka 13: Klady a zápory systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti GAT

mzdová složka	pozitiva	negativa
KATEGORIE ZÁKLADNÍ MZDY	EXISTENCE FORMULÁŘE PROGRAMU ZAŠKOLENÍ (<i>I-TRN- CAB9-03-009</i> <i>p</i> ROGRAM ZAŠKOLENÍ NA POZICI VÝROBNÍ DĚLNÍK), NA KTERÝ SE ZAMĚSTNANCI ZAPISUJE DOSAŽENÉ ZAŠKOLENÍ NA JEDNOTLIVÝCH VÝROBNÍCH KROCÍCH.	PROCES NÁVRHU NA ZVÝŠENÍ MZDY JE ADMINISTRATIVNĚ VELMI NÁROČNÝ, ZDLOUHAVÝ, NENÍ ZPĚTNÁ VAZBA PRO NAVRHOVATELE. UŽÍVANÝ FORMULÁŘ <i>I-TRN-RH-01-001</i> , <i>NÁVRH NA ZMĚNU (MZDY, KATEGORIE, POZICE)</i> JE ZALOŽEN NA SLOVNÍM OHODNOCENÍ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE A JEHO PŘÍSTUPU K PRÁCI, KTERÉ HODNOTÍ PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ. JE TEDY ZALOŽEN NA SUBJEKTIVNÍM HODNOCENÍ.
		VÁGNÍ, NEJASNÁ PRAVIDLA PRO PŘECHOD DO JINÉ KATEGORIE, NEPROBÍHÁ PŘEZKOUMÁNÍ DOVEDNOSTÍ, TZN. PŘÍSLUŠNOST DO DANÉ KATEGORIE ZÁKLADNÍ MZDY.
		KATEGORIE ZÁKLADNÍ MZDY NEZAHRNÚJÍ SPECIALISTY NA POZICÍCH VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ, JEJICH ODMĚŇOVÁNÍ JE ŘEŠENO NESYSTÉMOVĚ, FORMOU PŘÍPLATKŮ, ODMĚŇ, MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.
		ZAMĚSTNAVATEL UŽÍVÁ VELKÝ POČET KATEGORIÍ.
		PRAKTICKÁ FORMA TOHO SYSTÉMU JE PRO ZAMĚSTNANCE NEPOCHOPITELNÁ, NEMOTIVUJÍCÍ. ZAMĚSTNANEC NEVÍ ZA JAKÝCH OKOLNOSTÍ MÁ NÁROK NA ZVÝŠENÍ MZDY.

ZÁKLADNÍ MZDA	VÝŠE ZÁKLADNÍ MZDY JE VÝSLEDKEM KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ ODBORŮ SE ZAMĚSTNAVATELEM. VÝŠE ZÁKLADNÍ MZDY PRO POZICI VÝROBNÍHO DĚLNÍKA JE V SOULADU S ČESKOU LEGISLATIVOU – ZÁKLADNÍ MZDA JE VYŠŠÍ NEŽ ZÁKONEM STANOVENÁ MINIMÁLNÍ VÝŠE ZARUČENÉ MZDY PRO 2. – 3. TARIFNÍ TŘÍDU.	JSOU STANOVENY MZDOVÉ STROPY.
	POVOLENO ROZPĚTÍ ZÁKLADNÍ MZDY PRO KATEGORIE ZÁKLADNÍ MZDY: SPECIALISTA A UNIVERZÁL, ŠKOLITEL, EXPERT.	NENÍ MOŽNÉ OHODNOTIT V ROZPĚTÍ ZÁKLADNÍ MZDY PRO KATEGORIE ZÁKLADNÍ MZDY: NÁSTUPNÍ, ZAŠKOLEN, PRODUKTIVNÍ.
mzdová složka	pozitiva	negativa
PRÉMIOVÉ SLOŽKY MZDY (MĚSÍČNÍ PRÉMIE, 13. PLAT, ČTVRTLETNÍ BONUS)	NENÁROKOVÉ SLOŽKY MZDY.	PŘÍLIŠ MNOHO PRÉMIOVÝCH UKAZATELŮ, ZAMĚSTNANEC MNOHO Z NICH NENÍ SCHOPEN SVOJÍ PRACÍ PŘÍMO OVLIVNIT, NĚKTERÉ MZDOVÉ UKAZATELE (DOCHÁZKA DO ZAMĚSTNÁNÍ) SE OPAKUJE VE VŠECH UKAZATELÍCH, NENÍ ŽÁDNÁ TÝMOVÁ ODMĚNA.
	VYSOKÝ PODÍL MĚSÍČNÍ VARIABILNÍ SLOŽKY MZDY. OSTATNÍ PRÉMIOVÉ SLOŽKY PRVOTNĚ VÁZÁNY NA DOSAŽENÍ ZISKU FIRMY V DANÉM OBDOBÍ.	ZAMĚSTNANEC SI NENÍ SCHOPEN ZA MĚSÍC SPOČÍTAT VÝPLATU, PROTOŽE NEZNÁ VÝSLEDKY PRÉMIOVÝCH UKAZATELŮ, ORIENTACE V ZADANÝCH UKAZATELÍCH JE PRO ZAMĚSTNANCE PŘÍLIŠ SLOŽITÁ.

Zdroj: Vlastní

Na základě provedené analýzy lze doporučit firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. zjednodušení i zpružnění současného systému a zavedení měřitelného systému hodnocení. Zaměstnavatel by měl do hodnocení promítnout zejména pracovní dovednosti zaměstnanců na jednotlivých výrobních linkách, výrobních krocích, tzn. jejich pracovní flexibilitu, a tím motivovat zaměstnance k práci na nových pozicích a v nových pracovních týmech.

4.2 Nový tarifní systém v Grupo Antolin Turnov s. r. o.

Tato kapitola je věnována návrhu nového tarifního systému pro pozice výrobních dělníků v podmínkách firmy Grupo Antolin Turnov s. r. o. Řešení vychází z výsledků revize současného tarifního systému (viz kapitola 4.1.1.2 a kapitola 4.1.2).

4.2.1 Hodnocení prací

Hodnocení prací na pozici výrobního dělníka ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. je založeno na dvou systémech. **Odpovědnost, namáhavost a složitost vykonávané práce je hodnocena analyticky na základě bodování vybraných faktorů. Pracovní dovednosti výrobního dělníka, tzn. jeho uplatnění na výrobní lince je hodnoceno dle interní metody vázané na program zaškolení zaměstnance,** výsledné bodové ohodnocení je převedeno na finanční hodnotu.

4.2.1.1 *Hodnocení složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce*

Hodnocení složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce je vyhodnoceno podle faktorů. Faktory jsou vybrány tak, aby zaměstnavatel mohl ohodnotit komplexní výkon zaměstnance a jeho přístup k vykonávané práci. Složení faktorů odpovídá potřebám zaměstnavatele a v hodnocení zdůrazňuje důležité nebo problémové oblasti při výkonu prací u zaměstnavatele.

Pro hodnocení složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce byly definovány následující faktory:

Kritérium:	KVALIFIKACE
------------	-------------

Kvalifikace zaměstnance, tzn. jeho příprava na povolání, odborné znalosti i praktické zkušenosti jsou pro zaměstnavatele jedním z podstatných vkladů nového zaměstnance při nástupu do zaměstnání. Zaměstnavatel také nesmí opomenout ohodnotit senioritu zaměstnance, protože několikaletá pracovní zkušenost zaučeného zaměstnance je velmi podstatnou devizou zajišťující zaměstnavateli stabilizaci zaměstnanců, jejich loajalitu a zhodnocení vložených finančních prostředků na zaškolení těchto zaměstnanců. **Pod kritérium Kvalifikace byly zahrnuty faktory: vzdělání, odborná praxe a praxe ve společnosti Grupo Antolin Turnov s. r. o.**

Kritérium: SLOŽITOST VYKONÁVANÉ PRÁCE

Složitost vykonávané práce je obecně jedním ze základních předpokladů pro rozlišení a ohodnocení charakteru vykonávaných prací u zaměstnavatele. Protože vykonávané práce na pozicích výrobních dělníků v Grupo Antolin Turnov s. r. o. jsou typově zařaditelné do 2. – 3. tarifní třídy předdefinované zákoníkem práce a nelze je příliš diferencovat, **byly pro hodnocení zvoleny faktory: pracovní postup, organizace práce, úroveň řízení.**

Pracovní postup je pro některá pracoviště pevně stanoven a nelze se od něj odchýlit, na některých pracovištích se pracuje na základě rámcového postupu nebo obecně platných postupů. Na pozicích výrobních dělníků se také vyskytují pozice, např. směnový výrobní auditor, výrobní dělník ve vývojovém týmu, které musí k vykonávané práci přistupovat kreativně, použít vlastní nebo neobvyklé postupy, aby odvedli požadovaný výkon.

Organizace práce ve výrobě je definována na základě pomocných a přípravných procesů nebo obslužných a rutinních procesů. Ve výrobní hale se vyskytují také specializovaná pracoviště a specializované procesy, např. výstupní kontrola, čalounění, lisování, na kterých musí zaměstnanec prokázat zkušenost a praxi s výrobním procesem, kvalitou, mít určité charakterové vlastnosti či odborné vzdělání.

Úroveň řízení také ovlivňuje složitost vykonávané práce. Je rozdílné, zda je zaměstnanec systematicky řízen a kontrolován, či je schopen samostatné práce s občasnou kontrolou nebo je natolik schopný a znalý situace, že je schopen metodicky či organizačně řídit ostatní zaměstnance.

Kritérium: NAMÁHAVOST VYKONÁVANÉ PRÁCE

Namáhavost vykonávané práce je dalším z faktorů, které jsou předepsány zákoníkem práce jako základní hodnotící faktor. Protože činnosti zaměstnanců dělnických profesí mají svá specifika, **bylo** toto kritérium **zahrnuto** také do hodnocení prací **v podobě těchto faktorů: směnnost, fyzická a smyslová náročnost, ztížené pracovní prostředí, monotónnost vykonávané práce.**

Všeobecně je známé, že směnování je pro lidský organizmus nepřírozené, má nepříznivý zdravotní vliv na směnující zaměstnance. Protože ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. pracují zaměstnanci převážně v třísměnných provozech, byl tento faktor zahrnut do hodnocení prací.

Do fyzické a smyslové náročnosti byla zahrnuta únava očí na projektu A58, kdy zaměstnanci musí projít před výkonem práce na tomto pracovišti lékařskou zkouškou barvocitu a během výkonu práce musí detailně a citlivě rozlišovat jemné barevné odlišnosti. Dalším faktorem je vysoké soustředění zaměstnanců na výstupních kontrolách, kteří zodpovídají za konečnou kontrolu výrobku. Negativní vliv na zdraví zaměstnanců mají také statické nebo vnucené pracovní polohy na některých pracovištích, namáhání malých svalových skupin nebo uplatňování vlastní síly při výkonu práce, proto tyto faktory jsou také zohledněny v hodnocení prací.

Ztížené pracovní prostředí je přesně definováno zákony na základě hygienických limitů. Pokud jsou tyto limity překročeny, zaměstnavatel musí zaměstnancům vyplácet hodinový příplatek 10% z minimální mzdy za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Pracovní prostředí v Grupo Antolin Turnov s. r. o. splňuje téměř na všech pracovištích stanovené limity (pouze dvě pracoviště překračují hlukové limity). Pro hodnocení prací byly kromě těchto pracovišť také zahrnuty pracoviště, která jsou svými pracovními podmínkami zaměstnancům nepříjemná a je nutné práci na těchto pracovištích ocenit. Jedná se o pracoviště, kde dochází ke svařování plastů a pracoviště, kde linka jede během směny nepřetržitě a zaměstnanci se v případě jakékoliv přestávky musí navzájem vystřídat.

Monotónnost práce je poslední faktor, který kritérium namáhavosti vykonávané práce zahrnuje. Monotónnost je potenciálním rizikem pracovního úrazu a vlivem sníženého soustředění má také negativní vliv na kvalitu výrobku.

Kritérium: PRACOVNÍ VÝSLEDKY A VZTAH K VYKONÁVANÉ PRÁCI

V hodnocení zaměstnance by měl být zachycen jeho dlouhodobý přístup k vykonávané práci a komplexní pracovní výsledky. **Do kritéria byly zahrnuty tyto faktory: dodržení a využití**

pracovní doby, přizpůsobivost a flexibilita zaměstnance, ochota učit se novým věcem, iniciativa a přístup k práci, spolehlivost, dodržování pořádku na pracovišti, bezpečnost práce a požární ochrana, hospodárnost a ekologie, disciplinovanost a pečlivost při práci, schopnost organizovat, řídit a řešit problémy, komunikace a týmová spolupráce.

Z výše uvedených faktorů zjednodušeně vyplývá, že zaměstnavatel by se měl snažit zaměstnance motivovat k zodpovědnému přístupu k práci v týmu na základě pravidel bezpečnosti práce.

Do vybraných faktorů nebyly záměrně zahrnuty faktory kvality a plnění plánu. Protože jsou to zásadní kritéria pro hodnocení úspěšnosti zaměstnavatele u odběratelů – zákazníků, jsou zahrnuty do měsíčních prémiových ukazatelů zaměstnanců. To znamená, že jsou měsíčně vyhodnocovány pro každé pracoviště a zaměstnanec má poměrně rychle zpětnou vazbu na kvalitu svojí práce.

Kritérium: OSTATNÍ DOVEDNOSTI

Do ostatních dovedností **byly zahrnuty nadstavbové dovednosti zaměstnanců**, které jsou pro zaměstnavatele přínosem zejména při interním náboru zaměstnanců a oceněním iniciativy zaměstnanců. Ostatní dovednosti hodnotí zaměstnanec, kteří jsou členy zdravotní hlídky nebo požární hlídky, jsou zástupcem vedoucího zaměstnance, umí pracovat na počítači a ve speciálním softwaru (SAP), mají školení na vysokozdvizný vozík nebo svářečský průkaz, hovoří cizím jazykem, či prošli školením vedoucích pracovníků.

4.2.1.2 Zásady hodnocení zaměstnanců

Pro hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích byly stanoveny tyto zásady:

- 1) Zaměstnanec bude při nástupu do zaměstnání zařazen do 1. tarifní třídy.
- 2) Zaměstnanec bude během tříměsíční zkušební doby zaškolen dle výcvikového plánu, na konci zkušební doby bude provedeno vyhodnocení zkušební doby zaměstnance a provedeno první hodnocení zaměstnance. Zaměstnanec bude dle bodového ohodnocení zařazen do příslušné tarifní třídy.
- 3) Zaměstnanec bude hodnocen každoročně k datu jeho nástupu do zaměstnání. Na základě bodového hodnocení bude zaměstnanec zařazen do příslušné tarifní třídy. V případě,

že zaměstnanec změní u zaměstnavatele pracovní pozici, může dojít tři měsíce od přeřazení na novou pozici k opětovnému zhodnocení výkonu zaměstnance a tím ke změně tarifní třídy.

- 4) Hodnocení zaměstnance provádí výrobní mistr ve spolupráci s předákem linky, kde zaměstnanec převážně pracuje. Hodnocení musí být přítomen hodnocený zaměstnanec. S výsledky hodnocení bude seznámen vedoucí výrobního úseku.
- 5) Řádně vyplněný a podepsaný hodnotící formulář bude předložen na personální oddělení, které zařadí zaměstnance do příslušné tarifní třídy od následujícího měsíce po provedení hodnocení a formulář bude archivovat v osobním spise zaměstnance.

Pro hodnocení zaměstnance **byl vytvořen** dvoustránkový jednoduchý doplňovací **formulář**, který je přílohou č. 13. Hodnotitel má v předdefinovaném hodnotícím formuláři stanovené faktory a u každého z faktorů je k dispozici několik možností. **Hodnotitel zvolí takovou variantu, která vystihuje hodnoceného** zaměstnance **a** do sloupce *Bodové ohodnocení* zaměstnance **doplní body**. Po zhodnocení všech faktorů se na konci formuláře sečte počet dosažených bodů zaměstnance **a podle výše bodového hodnocení je zaměstnanec** seznámen s tím, **do** jaké **tarifní třídy** bude od následujícího měsíce **zařazen**. Takto nastavený způsob hodnocení zaměstnance by měl zkvalitnit současný systém hodnocení zaměstnanců a jejich zařazování do tarifních tříd.

Mezi výhody tohoto způsobu hodnocení řadíme:

- 1) Hodnocení formou pevně stanovených kritérií zaručuje minimální míru subjektivity hodnotitele.
- 2) Hodnocení formou pevně stanovených kritérií zajišťuje všem zaměstnancům stejné podmínky pro hodnocení.
- 3) Osobní hodnocení umožňuje hodnotiteli poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho dlouhodobý pracovní výkon. Zaměstnanec se dozví o svých problémových místech, pracovním potenciálu nebo naopak o pozitivních stránkách svého výkonu. Osobní ohodnocení je také příležitostí pro hodnotitele, jak zmapovat situaci v jednotlivých týmech a vytipovat problémová místa či pracoviště, nebo zajistit vhodné interní kandidáty na specializované pracovní pozice.
- 4) Zaměstnanec je na základě bodového ohodnocení zařazen do tarifní třídy. Je možné, že špatný zaměstnanec bude po hodnocení svého pracovního výkonu přeřazen do nižší tarifní třídy, než ve které se nacházel a naopak velmi dobrý zaměstnanec si může na základě dobrého bodového hodnocení postupem v tarifních třídách výrazně polepšit.
- 5) Formulář je jednotný pro všechny pozice dělnických profesí ve výrobě.

- 6) Na základě hodnocených kritérií je zaměstnavatel schopen odlišit specializovaná pracoviště nebo specializované pracovní pozice ve výrobě od klasických pozic výrobních dělníků a zařadit je tak na základě bodového hodnocení do vyšších tarifních tříd.
- 7) Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je uvažováno v delším časovém horizontu (1 rok). Krátkodobá zpětná vazba výkonu zaměstnance je zahrnuta do měsíčních premiových ukazatelů.
- 8) Hodnocené období je pro každého zaměstnance stanoveno jako roční a počítá se od data jeho nástupu. Hodnotitel hodnotí podřízené pracovníky průběžně během celého roku, není výrazně stresován jednotným termínem pro všechny zaměstnance. To se určitě projeví také na kvalitněji provedeném hodnocení zaměstnance.
- 9) Navržený systém je flexibilní, rychlý, není vázán na několik schvalovacích kol na jednotlivých úrovních vedení.

Mezi nevýhody tohoto systému je možné zařadit:

- 1) Každý zaměstnanec musí být minimálně jednou ročně hodnocen, tzn. hodnotitelé si musí vytvořit harmonogramy a prostor pro pravidelné měsíční hodnocení podřízených zaměstnanců. V současnosti je zaměstnanec hodnocen pouze ve chvíli, kdy je mu navrhováno zvýšení mzdy.
- 2) Personální oddělení příp. vedení společnosti nemá na výsledek hodnocení žádný vliv na rozdíl od současnosti, kdy návrhy na změnu tarifní třídy výrobního dělníka musí schválit i ředitel společnosti společně s personálním ředitelem. Navrhovaný systém klade zodpovědnost na přímé nadřízené a směnové mistry, kteří by měli být před hodnocením řádně proškoleni s navrhovaným systémem, znát podřízené pracovníky a chovat se při hodnocení profesionálně a objektivně.
- 3) Dočasné problémy může způsobit postupný přechod na nový systém, kdy se všichni zaměstnanci musí ohodnotit dle nových pravidel a zařadit do příslušných tarifních tříd.

4.2.1.3 Hodnocení pracovních dovedností zaměstnance

Pracovní schopnosti a dovednosti zaměstnance jsou pro zaměstnavatele dalším zásadním kritériem, podle kterého by měl dle nového systému hodnocení zaměstnance hodnotit. Zaměstnanec, a to zejména na pozici převážně manuálně pracujícího výrobního dělníka, je pro zaměstnavatele cenný tím, jaké výrobní procesy zná a ovládá. **Čím více je zaměstnanec zaškolen na různých pracovištích nebo výrobních krocích, je pro zaměstnavatele snazší plánovat výrobu a složení**

zaměstnanců na směně, řešit neočekávané situace v podobě přesčasových směn, fluktuace zaměstnanců, nebo nemocnosti zaměstnanců.

Současný **systém zaměstnavatele pracovní dovednosti zaměstnanců** vůbec **nepodporoval**. Pravidelně docházelo k situacím, kdy zaměstnanci odmítali nastoupit na nové pracoviště, dokonce pro ně byl problém i přechod v rámci pracoviště z jednoho výrobního kroku na druhý. Zaměstnavatel se tak dostával do problematických situací.

Součástí navrhovaného systému je tedy také **hodnocení pracovních dovedností každého zaměstnance**. Pracovní dovednosti jsou hodnoceny na základě interních pravidel zaměstnavatele, kdy výsledek tohoto hodnocení je z důvodu motivace a zainteresovanosti zaměstnanců převeden následně na finanční ohodnocení.

Princip hodnocení pracovních dovedností zaměstnance je na základě revize současného systému založen na následujícím systému:

- 1) Zaměstnavatel má zpracovanou kompletní evidenci výrobních kroků na všech pracovištích. Pracovištěm se rozumí místo vztahující se k výrobě produktů pro daný projekt. Výroba na pracovišti je rozdělena na výrobu jednotlivých produktů pro daný projekt nebo je výrobní proces rozfázován dle jednotlivých výrobních kroků vedoucích k finálnímu produktu. Příkladem evidence výrobních kroků je ukázka z pracoviště Dveřní výplně Škoda A4 v tabulce č.: 14.

Tabulka 14: Pracoviště: Dveřní výplně Škoda A4

pracoviště:	dveřní výplně škoda a4
1.	Lisování nosičů dveřních výplní a medailonů
2.	Začištění a vystřihování medailonů.
3.	Začištění a svařování, přivaření UBI plastu.
4.	Vystřihování dveřních výplní, vkládání plastových dílů.
5.	Montáž dveřních výplní, lepení rozet.
6.	Finální kontrola, balení, lepení paddingu.
7.	Opravy dveřních výplní.
8.	Příprava materiálu, montáž lišt.

- 2) Jsou vytvořeny čtyři kategorie, na základě kterých je určena pracovní dovednost zaměstnance v návaznosti na míře zaškolení na jednotlivých výrobních krocích. Každá z kategorií má pro zaměstnavatele svůj význam, tzn. váhu, která se promítá do hodnocení pracovní dovednosti zaměstnance. Kategorie zaškolení a jejich charakteristika jsou uvedeny v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Kategorie zaškolení na pracovišti

KATEGORIE	CHARAKTERISTIKA KATEGORIE	VÁHA KATEGORIE V %
ZAŠKOLEN	Aby mohl být zaměstnanec zařazen do této kategorie, musí odpracovat na daném výrobním kroku min. 1 měsíc, a to pod vedením přímého nadřízeného nebo jím pověřeného pracovníka, bude seznámen se všemi výrobními, technologickými postupy a BOZP pro dané pracoviště.	25
PRODUKTIVNÍ	Aby mohl být zaměstnanec zařazen do této kategorie, musí odpracovat na daném výrobním kroku min. 6 měsíců, je schopen samostatně vykonávat práci na daném výrobním kroku s občasnou kontrolou nadřízeného a plnit stanovené firemní ukazatele pro dané pracoviště. Zná všechny výrobní, technologické postupy a BOZP pro dané pracoviště.	50
KATEGORIE	CHARAKTERISTIKA KATEGORIE	VÁHA KATEGORIE V %
SPECIALISTA	Aby mohl být zaměstnanec zařazen do této kategorie, musí odpracovat na daném výrobním kroku min. 12 měsíců, je schopný zcela samostatně vykonávat práci na daném výrobním kroku a plnit stanovené firemní ukazatele pro dané pracoviště. Je schopen upozorňovat na možná rizika a nebezpečí při výkonu práce v oblasti kvality výrobku a BOZP, je schopen metodicky vést ostatní zaměstnance. Zná všechny výrobní, technologické postupy a BOZP pro dané pracoviště.	75

ŠKOLITEL	Aby mohl být zaměstnanec zařazen do této kategorie, musí odpracovat na daném výrobním kroku min. 24 měsíců, je schopný zcela samostatně vykonávat práci na daném výrobním kroku, provádět drobné opravy výrobních zařízení a plnit stanovené firemní ukazatele pro dané pracoviště. Je schopen upozorňovat na možná rizika a nebezpečí při výkonu práce v oblasti kvality výrobku a BOZP, je schopen metodicky vést ostatní zaměstnance a dále schopen organizovat práci a řídit zaměstnance na daném pracovišti. Zná všechny výrobní, technologické postupy a BOZP pro dané pracoviště, je schopen zapojit se do tvorby těchto postupů.	100
-----------------	--	------------

Zdroj: Vlastní

- 3) Pro evidenci a systém hodnocení pracovních dovedností a míry zaškolení na jednotlivých výrobních krocích byl vytvořen formulář *Osobní ohodnocení zaměstnance*, který je přílohou č. 14.
- 4) Úroveň zaškolení zaměstnance posuzuje výrobní mistr ve spolupráci s předáky jednotlivých výrobních linek, na kterých zaměstnanec byl zaškolen.
- 5) Pokud zaměstnanec splní požadavky zaškolení na daném výrobním kroku, doplní výrobní mistr do formuláře *Osobní ohodnocení zaměstnance* do příslušné kategorie číslo 1. Pokud je zaměstnanec zaškolen na více výrobních krocích případně se pohybuje na různých úrovních zaškolení, doplní výrobní mistr číslo 1 do všech příslušných sloupců a řádků, a tím vydefinuje celkové pracovní dovednosti pracovníka. Doplněné číslo 1 se automaticky přepočítá dle přiřazené váhy ocenění konkrétní pracovní dovednosti. Na konci formuláře se přepočítané dovednosti zaměstnance sečtou v celkové body. Celkové bodové ohodnocení je vynásobeno paušální peněžní částkou stanovenou za 1 bod. Takto oceněné pracovní schopnosti zaměstnance se stávají součástí mzdy zaměstnance (viz bod 4.3 diplomové práce).

Mezi výhody systému hodnocení pracovních dovedností zaměstnance patří:

- 1) Motivace a ochota zaměstnanců učit se novým věcem, zvládnout různé výrobní procesy. Příslibem je aktivní přístup zaměstnanců.
- 2) Zaměstnavatel může pružněji, rychleji reagovat na neplánované situace a výkyvy ve výrobním procesu.
- 3) Zaměstnavatel v podobě výrobního mistra hodnotí pracovní dovednosti při každé nové dosažené úrovni zaškolení zaměstnance tak, aby zaměstnanec byl rychlou zpětnou vazbou

adekvátně odměněn. Hodnocení pracovních dovedností není vázáno na zařazení do tarifní třídy, tzn. na roční hodnocení zaměstnance.

- 4) Hodnocení pracovních dovedností vychází ze zaškolovacího plánu zaměstnance, tzn. z nově upraveného formuláře *I-TRN-CAB9-03-009 Program zaškolení na pozici výrobní dělník*, ze kterého vyplývá nástup zaměstnance na vybraný výrobní krok, datum dosažení dané úrovně zaškolení a podpis školitele. Tento formulář slouží jako základní podklad k provedení hodnocení pracovních dovedností. Nově upravený formulář *I-TRN-CAB9-03-009 Program dle doby zaškolení na pozici výrobní dělník* je přílohou č. 15.
- 5) Nedochází k žádnému pravidelnému přezkušování. Pokud zaměstnanec přestane splňovat požadovaná kritéria přiznané kategorie, výrobní mistr provede přehodnocení úrovně jeho zaškolení a přeřadí ho do nižší kategorie.
- 6) Pracovní dovednosti se hodnotí na jednotném a předdefinovaném formuláři. Všichni zaměstnanci mají stejné podmínky pro hodnocení pracovních dovedností. Řádně vyplněný formulář podepsaný hodnotitelem, zaměstnancem i vedoucím výrobního úseku je předložen na personální oddělení, které od následujícího měsíce po předložení zajistí ve mzdě zaměstnance změnu osobního ohodnocení za pracovní dovednosti.
- 7) Formulář *Osobní ohodnocení*, který hodnotí pracovní dovednosti zaměstnance se bude archivovat v osobním spisu zaměstnance. Formulář *I-TRN-CAB9-03-009 Program zaškolení na pozici výrobní dělník* bude během pracovního poměru založen v kartotéce u výrobního mistra, po skončení pracovního poměru bude předán na personální oddělení a založen do osobního spisu zaměstnance.
- 8) Navrhovaný systém je jednoduchý, srozumitelný.

Ukázka hodnocení pracovních dovedností je uvedena v příloze č. 16.

Mezi nevýhody systému hodnocení pracovních dovedností zaměstnance jsou zahrnuty:

- 1) Nově nastavený systém je administrativně náročnější pro směnové mistry, kteří budou muset pravidelně evidovat a hodnotit úroveň zaškolení jednotlivých zaměstnanců a bodovat je.
- 2) Hodnocení pracovních dovedností je ponecháno zcela v kompetenci výrobních mistrů, tzn. je nezbytné zajistit řádné proškolení odpovědných pracovníků o novém systému hodnocení a vytvořit takový evidenční systém, aby výrobní mistr mohl objektivně a plynule úroveň zaškolení zaměstnanců hodnotit.
- 3) Dočasné problémy může způsobit přechod na nový systém, kdy musí být ohodnoceny pracovní dovednosti zaměstnanců dle nových pravidel a stanovena jejich celková bodová známka.

4.2.2 Katalog prací

Práce vykonávané u zaměstnavatele na pozicích výrobních dělníků nelze dle popisů pracovní náplně diferencovat. Z nařízení vlády č. 567/2006 Sb., v platném znění vyplývá, že vykonávané práce na pozicích výrobních dělníků lze dle jejich charakteru zařadit do tarifních tříd 2 a 3. Charakteristika jednotlivých tarifních tříd je přílohou č. 3.

Zaměstnavatel může vytvořit v tomto případě **skupinový katalog prací** pro pozice výrobních dělníků, kde bude definovat pracovní náplň, odpovědnosti jednotlivých pozic a kvalifikační předpoklady. Katalog by mohl sloužit jako metodická pomůcka při náboru zaměstnanců, při tvorbě tarifních tříd a následně ocenění jednotlivých tarifních tříd. Do skupinového katalogu prací by byly zahrnuty všechny současné pozice výrobních dělníků u zaměstnavatele, které jsou uvedeny v tabulce č.: 16.

Tabulka 16: Katalog prací - pracovní pozice výrobních dělníků

pracovní pozice	
1.	Výrobní dělník
2.	Výrobní dělník - šička
3.	Výrobní dělník - lisář
4.	Výrobní dělník - čalouník
5.	Výrobní dělník - pracovník výstupní kontroly
6.	Výrobní dělník - pracovník granulátovny
PRACOVNÍ POZICE	
7.	Výrobní dělník - výměňář forem
8.	Výrobní dělník - pracovník ve vývojovém týmu
9.	Výrobní dělník - pracovník směnové kontroly

Zdroj: Vlastní.

Specifické požadavky na znalosti a dovednosti pro výše zmíněné pozice byly zapracovány do hodnocení zaměstnance, které má přímou návaznost na finanční ohodnocení zaměstnance prostřednictvím příslušné tarifní třídy.

4.2.3 Tvorba tarifních tříd a zařazení do tarifních tříd

Ve výše uvedených kapitolách byly definovány všechny vyskytující se pozice zařazené do kategorie výrobní dělník (viz katalog prací v kapitole 4.2.2) a popsán systém hodnocení složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce zaměstnancem (viz faktory hodnocení v kapitole 4.2.1.1 a formulář Hodnocení zaměstnance, který je přílohou diplomové práce). Tyto oblasti slouží jako základ pro tvorbu tarifních tříd.

Tarifní třídy budou určeny pro skupinu zaměstnanců, a to pouze pro kategorii výrobní dělník. Ostatní kategorie zaměstnanců např. skladníci, seřizovači, údržbáři by měly také vlastní skupinové tarifní třídy. Zvolený postup skupinových tříd podporuje vývoj na trhu práce, kdy pozice výrobního dělníka řazená ve statistickém šetření Ministerstva práce a sociálních věcí v číselníku jako skupina *8284 Montážní dělníci montující výrobky z kovů, pryže a plastů* se pohybuje na určité mzdové úrovni a je závislá především na regionu, kde zaměstnavatel působí.

Mzdová úroveň prezentovaná jako průměrná mzda pro skupinu *8284 Montážní dělníci montující výrobky z kovů, pryže a plastů* je základní informací pro stanovení základního tarifu ve firmě. Zajímavými daty z výše uvedeného šetření jsou také průměrné výdělky dle věku, pohlaví, vzdělání, výdělky prezentované v rozkladu na jednotlivé mzdové složky mzdy a výdělky uváděné nejen jako průměrné, ale také v rozpadu na 1. decil, 1. kvartil, medián, 3. kvartil a 9. decil. Zajímavým údajem je také počet zaměstnanců, kteří pro danou pozici byli zahrnuti do statistického šetření. Zaměstnavatel je tak schopen velice dobře zmapovat mzdové úrovně pro jednotlivé pracovní pozice na trhu práce. Tato data jsou také podklady pro kolektivní vyjednávání.

Podpůrnými informacemi při tvorbě tarifních tříd mohou být také statistická šetření, která provádí Český statistický úřad. Negativem těchto šetření je bohužel neaktuálnost, data jsou zveřejňována přibližně s ročním zpožděním.

V současné době je v České republice doporučeno řadit vykonávané práce do 8 tarifních tříd. Tyto třídy ale obsahují všechny myslitelné práce na trhu, tzn. od pomocných prací po práce vysoce kvalifikované. Náplň práce výrobního dělníka i při akceptaci specializovaných pracovních pozic u zaměstnavatele je zařaditelná do 2. a 3. tarifní třídy. Z tohoto důvodu by **zaměstnavatel neměl kopírovat legislativně nastavený formát, ale v rámci diferenciací jednotlivých zaměstnanců na pozicích výrobních dělníků v návaznosti na regionální vývoj, senioritu, kvalifikaci, specializaci, namáhavost vykonávané práce a dlouhodobé pracovní výsledky stanovit vlastní**

počet tarifních tříd. Při stanovení tarifních tříd musí respektovat zaručenou výši mzdy pro zaměstnance zařazené v 2. a 3. tarifní třídě (viz kapitola 2.2.2.1).

Systém navržených tarifních tříd:

- 1) Zaměstnavatel pro skupinu výrobních dělníků určil šest tarifních tříd.
- 2) Tarifní třídy jsou určeny pomocí bodového rozpětí, protože výsledkem hodnocení zaměstnance je bodový součet (viz formulář Hodnocení zaměstnance).
- 3) K bodovému rozpětí je přiřazena jedna hodnota vyjadřující tarifní mzdu zaměstnance v dané kategorii tarifní třídy.
- 4) Tarifní třídy jsou postaveny jako stupňovité lineární tarifní třídy, které se nepřekrývají. K překrývání tarifních tříd nebylo přistoupeno, protože systém hodnocení zaměstnance na pozici výrobního dělníka má za cíl jednoznačně určit úroveň zaměstnance a diferencovat ho od ostatních na základě jasně stanovených bodových hranic.
- 5) Ke každé tarifní třídě je přiřazeno jednoznačné mzdové ohodnocení, zaměstnanec může na základě takto nastaveného systému dosáhnout mzdového stropu. Protože je ale zaměstnanec zároveň bodován, tzn. hodnocen za pracovní dovednosti formou osobního ohodnocení, kde za každý dosažený bod je stanoven pevný finanční paušál, není tedy v celkovém systému limitován.
- 6) Referenčním bodem je základní mzda ve 3. tarifní třídě. Je předpokládáno, že do 3. tarifní třídy by se měl dostat průměrně kvalitní zaškolený zaměstnanec s praxí u zaměstnavatele přibližně v délce 2 let. Tarifní mzda v jednotlivých tarifních třídách by byla od referenčního bodu odstupňována podle tabulky č.: 17.

Tabulka 17: Tarifní třídy

tarifní třída	bodové ohodnocení zaměstnance	rozpětí mezi tarifními stupni
1.	0 – 150	80%
2.	151 – 230	90%
3.	231 – 310	referenční bod = 100%
4.	311 – 390	120%
5.	391 – 450	140%
6.	Nad 451	160%

Zdroj: Vlastní.

K přechodu od 10-ti procentního navyšování tarifní mzdy v tarifní třídě 1, 2 a 3 k 20-ti procentnímu navýšení tarifní mzdy v tarifních třídách 4, 5 a 6 dochází s důvodu systémového nastavení odměňování.

Do vyšších tarifních tříd se na základě bodového ohodnocení budou dostávat specializované pozice na pozicích výrobních dělníků (např. pracovníci směnových kontrol, čalouníci, předáci výrobních linek, pracovníci vývojového týmu, atd.). Tito zaměstnanci nebudou schopni a ani zaměstnavatelem podporováni z důvodu výjimečných dovedností a specializaci v zaškolování na různorodých výrobních krocích či pracovištích a proto jejich osobní ohodnocení za pracovní dovednosti bude nízké. Vyšší navýšení tarifní mzdy v tarifních třídách má kompenzovat tento nesoulad. Z výrobních dělníků bez specializace se do vyšších tarifních stupňů mohou dostat pouze výjimečně schopní zaměstnanci po několika letech praxe u zaměstnavatele.

- 7) Při nástupu do zaměstnání je zaměstnanec automaticky zařazen do 1. tarifní třídy. Po zkušební době zaměstnance, která trvá 3 měsíce, je zhodnoceno zaškolení zaměstnance během zkušební doby a na základě provedeného hodnocení zaměstnance je zaměstnanec zařazen do příslušné tarifní třídy. Každý rok od nástupu zaměstnance je provedeno roční hodnocení zaměstnance a tím zjištěna jeho aktuální tarifní třída. Více je uvedeno v kapitole 4.2.1.1.
- 8) Výše tarifní mzdy v jednotlivých tarifních třídách je předmětem kolektivního vyjednávání.

Z navrhovaných tarifních tříd a systému zařizování zaměstnanců do tarifních tříd vyplývá souvztažnost výkonu a kvality práce odváděné zaměstnancem na výši tarifní mzdy. Čím vyššího bodového ohodnocení zaměstnanec v ročním hodnocení dosáhne, tím vyšší je přiřazená tarifní třída, tzn. i vyšší tarifní mzda.

4.3 Mzdové formy dle nového systému hodnocení v Grupo Antolin Turnov s. r. o.

Stanovení mzdové formy nebo jejích kombinací je základem motivace a zainteresovanosti zaměstnanců na výkonu a způsobem, jak zaměstnavatel může dosáhnout stanovených cílů. Zaměstnavatel musí struktuře zvolené mzdové formy věnovat pozornost.

Vhodná mzdová forma by měla splňovat tyto základní požadavky:

- **jednoduchost, srozumitelnost:** Každý zaměstnanec by měl být detailně seznámen se systémem odměňování ve firmě, systém by měl být pochopitelný a jasný každému ze zaměstnanců, každý zaměstnanec by si měl být schopen dle nastaveného systému spočítat mzdu.
- **spravedlnost v odměňování:** Nastavit mzdový systém tak, aby nebyl rovnostářský, tzn. aby nadprůměrné zaměstnance nedemotivoval a naopak aby neumožnil prisuzování výše mzdy nebo její části pouze na základě subjektivního hodnocení nadřízeného pracovníka. V případě uplatňování kolektivního odměňování pečlivě zvážit rizika plynoucí v kolektivizace odměn, prémie i např. kolektivních úkolových mezd.
- **adekvátnost výše dosažené mzdy:** Zvolit takovou mzdovou formu, která umožní získat výdělek v přiměřené výši v souladu s vykonávanou prací a nedojde k podhodnocení či nadhodnocení mzdy.
- **nepodněcování zaměstnanců k překračování pravidel bezpečnosti práce:** Vhodná mzdová forma by měla být stanovena v návaznosti na pracovní rizika a nemotivovat zaměstnance k vyšším výdělkům i přes riziko pracovního úrazu, překračování stanovených limitů přesčasové práce nebo nedodržování stanovených bezpečnostních přestávek v práci nebo zákonné přestávky mezi směny.
- **efektivnost, racionalizaci organizace práce, zlepšení technologických postupů, automatizaci výroby.**

MZDOVÁ FORMA TARIFNÍ MZDY

Tarifní mzda byla určena jako forma časové měsíční mzdy. **Tarifní mzda**, která je definovaná na základě dlouhodobého přístupu zaměstnance k vykonávané práci v návaznosti na hodnocení, je **ve formě časové měsíční mzdy považována za základ systému**. Na tuto jednoduchou mzdovou formu jsou navázány další mzdové formy, které zohledňují aktuální situaci ve sledovaném období, kterou je zaměstnavatel schopen rychlou zpětnou vazbou finančně ohodnotit. Tarifní mzda je společně s osobním ohodnocením základem pro výpočet měsíčních premiových složek mzdy.

Při odpracování všech plánovaných směn v daném měsíci tato mzdová forma také zaměstnanci zaručuje konstantní mzdu rovnající se stanovené tarifní mzdě, tzn. zaručuje zaměstnanci stálý příjem. **Cílem této mzdové formy je stabilizace zaručeného příjmu zaměstnance.**

MZDOVÁ FORMA PRACOVNÍCH DOVEDNOSTÍ ZAMĚSTNANCE

Pracovní dovednosti zaměstnance a jeho schopnost pracovat na různých výrobních krocích a pracovištích **zaměstnavatel stanoví jako formu osobního ohodnocení zaměstnance**. Osobní ohodnocení vychází z hodnocení pracovních dovedností zaměstnance, kdy je zaměstnanec podle míry zaškolení na jednotlivých výrobních krocích zařazen do jedné ze čtyř kategorií (viz kapitola 4.2.1.3).

Výpočet osobního ohodnocení:

Součet celkového bodového				přepočítaná
ohodnocení v jednotlivých	*	váha příslušné kategorie	=	bodová hodnota
kategoriích				příslušné kategorie

součet přepočítaných		pevně stanovená		měsíční
bodových	*	částka	=	osobní ohodnocení
hodnot všech kategorií		za 1 bod		v Kč

Osobní hodnocení je vypláceno měsíčně ve výši, která je dána bodovým hodnocením. Pokud zaměstnanec projde zaškolením na novém výrobním kroku, nebo dojde k prohloubení kvalifikace zaměstnance na daném výrobním kroku, je nadřízený pracovník povinen provést nové hodnocení pracovních dovedností zaměstnance, a tím určit novou výši osobního ohodnocení. Ke snížení osobního ohodnocení může dojít v případě, že zaměstnanec přestane splňovat požadavky stanovené v zařazené kategorii a nadřízený zhodnotí pracovní dovednosti tak, že bodové ohodnocení zaměstnance bude nižší, tzn. i výše osobního ohodnocení se sníží.

Osobní ohodnocení je vázáno stejně jako tarifní mzda na odpracovanou dobu v měsíci. Pokud zaměstnanec neodpracuje všechny plánované směny v měsíci, je mu osobní ohodnocení kráceno v poměrné části za odpracovanou dobu. **Systém osobního ohodnocení je objektivní, měřitelný, je schopen diferencovat na základě pracovních dovedností zaměstnance na pozici výrobní dělník.** Je také vyjádřením dlouhodobého přístupu zaměstnance k vykonávané práci u zaměstnavatele. Osobní ohodnocení nastavené dle výše uvedených principů **pomůže zaměstnavateli vyřešit problém se zaškolením zaměstnanců na různých pracovištích a jednotlivých výrobních krocích.**

Osobní ohodnocení je společně s tarifní mzdou základem pro výpočet měsíčních prémiových složek mzdy.

MZDOVÁ FORMA MĚSÍČNÍCH PRÉMIÍ

Měsíční prémie jsou standardní mzdovou formou, která se většinou užívá jako doplněk ostatních mzdových forem. **Měsíční prémiové složky se u tohoto zaměstnavatele skládají ze třech prémiových ukazatelů**, které se již (vyjma docházky do zaměstnání) neobjevují jako hodnocené složky jiných mzdových forem. **Jedná se o prémiové ukazatele:**

- docházka do zaměstnání;
- kvalita a jakost výrobku, tzn. zmetkovitost interní a externí;
- hodnocení nadřízeného pracovníka.

Docházka do zaměstnání je obecně ukazatel, který je zahrnut svou podstatou do časové mzdy, kdy náleží zaměstnanci mzda za odpracované směny. Odráží se také ve 13. platu a čtvrtletním bonusu. Zaměstnavatel vychází z filosofie, že pokud není zaměstnanec přítomen na pracovišti z důvodu neomluvených absencí či pracovních neschopností, neodvádí žádný výkon, tzn. nepodílí se na zisku a plnění cílů zaměstnavatele. Tento zaměstnanec nemůže být tudíž odměňován stejně jako zaměstnanec, který na pracovišti přítomen byl. Z tohoto důvodu jsou kritéria přítomnosti zaměstnance na pracovišti základním kritériem pro výplatu odměn a premií.

PRÉMIOVÝ UKAZATEL: DOCHÁZKA DO ZAMĚSTNÁNÍ **HODNOTA:** 15%

CÍL: Eliminace neodůvodněné nebo krátkodobé pracovní neschopnosti zaměstnanců.

KRITÉRIA: V případě plné docházky do práce (0 hodin absence) zaměstnanci náleží 100 % částky určené na toto kritérium, v případě absence v rozsahu do 1 dne náleží zaměstnanci 50 % částky určené na toto kritérium, v případě absence v rozsahu delším než 1 den (1 pracovní směna) prémie za docházku do zaměstnání nenáleží. Absencí se rozumí pracovní neschopnost nebo ošetřování člena rodiny, mateřská a rodičovská dovolená, doba neomluvené absence, neplacené volno.

KOMENTÁŘ: Charakter tohoto prémiového ukazatele je i v novém systému hodnocení vhodný, pravidla pro poskytování prémie za docházku do zaměstnání jsou zvolena adekvátně. Zaměstnanec je schopen toto kritérium ovlivnit. Hodnota ukazatele je nezměněna.

CÍL: Dosažení požadované kvality výrobků zákazníkem.

KOMENTÁŘ: Charakter tohoto prémiového ukazatele je vhodný z důvodu trvalého důrazu zaměstnavatele na kvalitu výrobku. Pravidla pro poskytování prémie jsou vhodná, odráží do 1 měsíce od vyrobení nekvalitního výrobku finanční penalizaci zaměstnance v prémiové složce mzdy. Zaměstnanec je sám schopen ovlivnit tento prémiový ukazatel, protože výrobek prochází několika výrobními kroky a každý ze zaměstnanců v navazujících výrobních krocích je tedy schopen nekvalitní výrobek vyřadit. Hodnota ukazatele nebyla změněna.

CÍL: Umožnit nadřízeným postihnout nevyhovující nebo nevhodný přístup zaměstnance k vykonávané práci.

KOMENTÁŘ: Nejedná se již o souhrnné obecné ohodnocení výsledků práce podřízeného přímým vedoucím bez specifikace dílčích kritérií. Hodnocení zaměstnance, které je základem pro stanovení tarifní třídy a následně tarifní mzdy zahrnuje přístup k práci, iniciativu a proaktivitu při řešení problémů, zodpovědnost, ochotu k plnění mimořádných úkolů, atd. Neměly by být tyto spíše dlouhodobé faktory hodnocení zaměstnance zahrnovat duplicitně do krátkodobých měsíčních prémie. Každý zaměstnanec je zodpovědný sám za sebe, tzn. že i tento prémiový ukazatel je schopen ovlivnit. Hodnota ukazatele nebyla změněna.

Prémiové ukazatele jako **náklady na nekvalitu a celková výrobní efektivita nejsou do nového systému hodnocení zahrnuty**, protože jednotlivec není sám schopen tato kritéria ovlivnit. Jsou to

kritéria, na která mají vliv všechna oddělení spojená s výrobním úsekem. Premiový ukazatel **plnění plánu je zahrnut do navrhovaného systému jako kritérium pro čtvrtletní bonus.**

Měsíční premie jako variabilní složka mzdy byly ze 60% sníženy na 30% při splnění všech stanovených kritérií. Na základě mzdového šetření Ministerstva práce a sociálních věcí bylo zjištěno, že v dělnických profesích se variabilní složka mzdy podílí na celkové mzdě pouze z 10 – 20%. Ve stávajícím 60% systému měsíčních premií představuje premiová složka mzdy 35% z hrubých mezd. Z tohoto důvodu byla v návaznosti na celkový navrhovaný systém odměňování změněna celková sazba pro premiové ukazatele na 30%, která se na hrubé mzdě podílí přibližně z 21%.

MZDOVÁ FORMA ODMĚN

Odměny jsou nenáročnou mzdovou formou. Zaměstnavatel si sám stanoví pravidla odměňování, tzn. jaké odměny bude vyplácet, komu a za jakých podmínek.

Zaměstnavatel vyplácí odměny ve formě 13. platu a čtvrtletních bonusů. Pro účely navrhovaného systému hodnocení byly odměny upraveny následovně:

13. PLAT

13. plat je upravenou formou podílu na zisku, kdy zaměstnanec má na tuto odměnu nárok ve výši měsíční tarifní mzdy, pokud zaměstnavatel ve sledovaném období dosáhne zisku. Výše 13. platu je krácena pro neplánovanou nepřítomnost. Podmínky a specifika 13. platu jsou uvedeny v kapitole 4.1.1.3. V původních stanovených podmínkách výplaty ani v nastaveném systému výpočtu nebyly prováděny žádné změny.

ČTVRTLETNÍ BONUS

Čtvrtletní bonus je v původním systému vázán na dosažení zisku a docházku do zaměstnání ve sledovaném období. Konkrétní podmínky čtvrtletního bonusu jsou uvedeny v kapitole 4.1.1.3. Protože kritérium dosažení zisku je již nastaveno jako prvotní podmínka pro výplatu 13. platu a systému chybí **týmová odměna**, je výplata čtvrtletního bonusu nově stanovena za těchto podmínek:

- 1) Výplata čtvrtletního bonusu je týmovou čtvrtletní odměnou, která náleží při splnění níže uvedených podmínek všem členům výrobní linky.
- 2) Výplata čtvrtletního bonusu je závislá na plnění výrobního plánu na jednotlivých výrobních linkách ve sledovaném období dle následujících pravidel:

100% daného ukazatele	95% a více stanoveného výrobního plánu
50% daného ukazatele	90-95% stanoveného výrobního plánu
0% daného ukazatele	méně než 90% stanoveného výrobního plánu

- 3) Zaměstnanec musí ve sledovaném období odpracovat všechny plánované směny, s výjimkou maximálně povolené doby 2 zameškaných směn. Za nepřítomnost na pracovišti je považována pracovní neschopnost nebo ošetřování člena rodiny, mateřská a rodičovská dovolená, doba neomluvené absence, neplacené volno, doba strávená u lékaře.
- 4) Čtvrtletní bonus je vyplácen ve výplatním termínu za měsíc duben, červenec, říjen, leden kategoriím dělnických profesí.
- 5) Čtvrtletní bonus nenáleží zaměstnancům ve výpovědní lhůtě či v jednání o ukončení pracovního poměru před datem výplaty čtvrtletního bonusu.

Cílem zaměstnavatele je dosažení spoluodpovědnosti zaměstnanců na jednotlivých výrobních linkách za plnění výrobního plánu a podpořit vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými členy týmu. Pomocné kritérium docházky do zaměstnání je ponecháno, protože zaměstnanec, který není přítomen na směně, nemůže plnění výrobního plánu ovlivnit.

4.4 Shrnutí praktické části - struktura nového systému odměňování

První kapitoly praktické části diplomové práce jsou věnovány revizi systému ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. Základem analýzy současného systému je existence tarifních tříd, systém zařazování do tarifních tříd a kritéria, na základě kterých k zařazování do tarifních tříd dochází.

Dále byl zavedený systém odměňování zhodnocen z pohledu používání mzdových forem. Zejména se autor zaměřil na motivaci zaměstnanců v závislosti na užívaných mzdových formách

a zhodnocení vhodnosti kritérií a ukazatelů, které zakládají nárok na jednotlivé formy mzdy u firmy Grupo Antolin Turnov s. r. o.

Na základě provedené analýzy se autor na základě teoretických i praktických zkušeností pokusil navrhnout optimální systém zařazení zaměstnance do tarifních tříd v návaznosti na hodnocení pracovní způsobilosti zaměstnance a nový mzdový systém postavit na motivujících mzdových formách. Navrhované řešení vychází z platné české legislativy pro danou problematiku.

Cílem bylo navrhnout takový systém, který by lépe zohledňoval:

- spravedlivost a rovnost v odměňování,
- motivaci zaměstnanců,
- zjednodušení a flexibilitu systému,
- účelnost systému pro zaměstnavatele.

Struktura mzdy zaměstnance byla na základě výše uvedených principů upravena následovně:

- základem mzdové struktury je 6 tarifních tříd, do kterých je zaměstnanec zařazen na základě pravidelného ročního hodnocení vykonávané práce dle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti,
- hodnocení pracovních dovedností zaměstnance je převedeno na finanční hodnotu a formou osobního ohodnocení se stává součástí základní mzdy zaměstnance,
- měsíční prémiové složky mzdy obsahují tři prémiové ukazatele, které je zaměstnanec schopen svým přičiněním ovlivnit. Zároveň se jedná o ukazatele, které zaměstnavatele podpoří při dosahování hospodářských výsledků,
- do mzdového systému byla zavedena týmová čtvrtletní odměna.

Tabulka č.: 18 je souhrnnou prezentací struktury mzdy navrhovaného řešení systému tarifních tříd a vhodných mzdových forem, které je detailně popsáno v bodech 4.2 a 4.3. diplomové práce.

Tabulka 18: Struktura mzdy zaměstnance dle nových pravidel

STRUKTURA MZDY ZAMĚSTNANCE NA POZICI VÝROBNÍ DĚLNÍK

Základní mzda	<div data-bbox="604 282 775 313"> Tarifní mzda </div> <ul data-bbox="703 336 1321 517" style="list-style-type: none"> - 6 tarifních tříd - zaměstnanci zařazeni do tarifní třídy dle ročního hodnocení složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce <div data-bbox="512 546 547 577"> + </div> <div data-bbox="608 622 855 651"> Osobní ohodnocení </div> <ul data-bbox="703 674 1321 904" style="list-style-type: none"> - 4 kategorie: zaškolen, produktivní, specialista, školitel - zaměstnanci je na základě hodnocení pracovních dovedností přiznáno finanční ohodnocení dle dosažených bodů
Příplatky ke mzdě	<div data-bbox="655 1066 762 1095">Zákonné</div> <div data-bbox="655 1120 802 1149">Fakultativní</div>
Prémie měsíční	<div data-bbox="655 1258 916 1288"> Prémiové ukazatele: </div> <ul data-bbox="703 1310 1136 1442" style="list-style-type: none"> - docházka do zaměstnání - kvalita a jakost výrobku - hodnocení přímého nadřízeného
Odměny	<div data-bbox="655 1570 1241 1603"> 13. plat – roční odměna (podíl na zisku) </div> <div data-bbox="655 1621 1251 1655"> čtvrtletní bonus – týmová odměna (plnění plánu) </div>

5 ZÁVĚR

Diplomová práce na téma *Mzdové formy a tarifní třídy dělnických profesí* se zaměřila na potenciální možnosti řešení v oblasti tvorby tarifních tříd pro dělnické profese a vhodnou mzdovou formu jednotlivých složek mzdy.

Škála mzdových forem i metody tvorby tarifních tříd v návaznosti na hodnocení vykonávaných prací byly aplikovány do podmínek firmy Grupo Antolin Turnov s. r. o. Tato firma situovaná v Libereckém kraji je považována za vhodného představitele středně velkého výrobního podniku s průměrným počtem 500-ti zaměstnanců.

Systém tarifních tříd a zařazování zaměstnanců do tarifních tříd se žádným zásadním způsobem od vzniku zaměstnavatele nevyvíjel a nepodléhal žádným zásadním změnám. Mzdové formy se také neměnily, pouze docházelo k úpravám ukazatelů a kritérií u prémiových složek mzdy a mimořádných odměn.

Analýzou současného systému zavedeného ve firmě Grupo Antolin Turnov s. r. o. byly zjištěny následující nedostatky:

- 1) Tarifní třídy jsou vágně vymezeny, neexistují jasná pravidla pro přechod mezi jednotlivými tarifními třídami;
- 2) proces přechodu mezi tarifními třídami je nesystémový, administrativně velmi náročný, nepružný, subjektivní, chybí zpětná vazba pro navrhovatele i zaměstnance;
- 3) systém nepodporuje pracovní dovednosti výrobních dělníků, zaměstnanci se odmítají zaškolit a pracovat na dalších či nových výrobních operacích, a to způsobuje zaměstnavateli provozní problémy při sestavování směn a při řešení neočekávaných situací;
- 4) mzdové formy obsahují velké množství prémiových ukazatelů a kritérií, některá kritéria se opakují v několika mzdových formách, některé ukazatele není schopen výrobní dělník svou prací ovlivnit, systém je pro zaměstnance příliš složitý.

Na základě zhodnocení současného systému byla navržena koncepce nová, která si klade za cíl systém zařazování do tarifních tříd zjednodušit, zpružnit, omezit subjektivitu

hodnotitelů a zejména ocenit práci všech výrobních dělníků na základě stejných kritérií a pravidel. Úkolem nového systému je také motivovat zaměstnance k zaškolení na dalších nebo nových výrobních operacích.

Navrhované řešení nového systému je založeno na těchto principech:

- 1) Do tarifní třídy jsou zaměstnanci zařazeni na základě hodnocení prací dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, které se provádí v pravidelném ročním intervalu na základě pevně stanovených kritérií pomocí formuláře *Hodnocení zaměstnance* (viz příloha č. 13), na základě zařazení do tarifní třídy je zaměstnanci přiznána tarifní mzda;
- 2) hodnocení pracovních dovedností založené na míře zaškolení na jednotlivých výrobních operacích a je prováděno průběžně v závislosti na vývoj stupně zaškolení zaměstnance pomocí formuláře *Osobní ohodnocení zaměstnance* (viz příloha č. 14), na základě hodnocení pracovních dovedností je zaměstnanci přiznáno osobní ohodnocení;
- 3) mzdový tarif příslušné tarifní třídy a osobní ohodnocení zaměstnance tvoří základní měsíční mzdu, která je časovou formou mzdy;
- 4) prémiové ukazatele jsou zjednodušeny a jsou nastaveny tak, aby zaměstnanec byl schopen svojí prací premiový ukazatel ovlivnit, do systému premiových složek mzdy je zařazena týmová čtvrtletní odměna.

Závěrem lze zaměstnavateli Grupo Antolin Turnov s. r. o. doporučit, aby přehodnotil stávající systém tarifních tříd i mzdových forem a uzpůsobil ho tak, aby byl pro firmu podporou při dosahování hospodářských cílů a pro spokojené zaměstnance spravedlivým motivačním systémem.

S E Z N A M L I T E R A T U R Y

CITACE

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] *E-pravo.cz* [online]. Praha: EPRAVO.CZ, akciová společnost, 2008 [cit. 29.12.2008] Dostupný z WWW: <<http://www.epravo.cz/top/clanky/jak-je-to-s-poskytovanim-nenarokove-slozky-mzdy-55008.html>>
- [3] Grupo Antolin Turnov s. r. o.. *IF-TRN- RH-01-002 INTERNÍ PRÉMIOVÝ ŘÁD*. 5. vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008.
- [4] Grupo Antolin Turnov s. r. o.. *IF-TRN- RH-01-001 MZDOVÁ PRAVIDLA*. 6. vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008.
- [5] HŮLA, L. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. 1. vyd. Praha: MENU, s. r. o., 1996. 127 s. ISBN 80-902152-2-X.
- [6] JAKUBKA, J., JOUZA, L., SALAČOVÁ, M. *Poradce 2007/1: Zákoník práce úplné znění zákona s komentářem k 01.01.2007*. 1. vyd. Český Těšín: PORADCE s. r. o., 2006. ISSN 1211-2437.
- [7] *Justice.cz* [online]. Praha: Portál českého soudnictví, 2009 [cit. 01.01.2009] Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>>
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny: Modifikovaný baťovský systém*. 1. vyd. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 114 s. ISBN 80-85021-50-1.
- [10] *Mzdová účetní – odborný měsíčník*. 2005-2008. Olomouc: Anag spol. s. r. o. ISSN 1211-1430.
- [11] *Mzdová účtárna aktuálně* [online]. Praha: VERLAG DASHÖFER, NAKLADATELSTVÍ, SPOL. s. r. o., 2008 [cit. 29.12.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.pamservis.cz/mu2>>
- [12] *Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí*

[13] PENC, J. *Metodika hodnocení a třídění prací do tarifních stupňů*. 1.vyd. Olomouc: Andragogos agency, 1991. 117 s.

[14] *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. Praha. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008 [cit. 28.12.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/871>>

[15] WERTHER, W. B., Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

BIBLIOGRAFIE

- [1] BOWEY, A. M., LUPTON, T. *Managing Salary and Wage Systems*. 2. vyd. Aldershot: Gower Publishing Ltd., 1989. ISBN-13: 978-0566027321.
- [2] Český statistický úřad [online]. 2008 [cit. 29.12.2008].
Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/>>
- [3] *E-mail noviny HR servis pro personalisty a management* [online]. Praha: VERLAG DASHÖFER, NAKLADATELSTVÍ, SPOL. s r. o., 2008 [cit. 29.12.2008].
Dostupný z: WWW:<<http://www.hrportal.cz/>>
- [4] *E-mail noviny pro mzdové účetní a personalistiku* [online]. Praha: VERLAG DASHÖFER, NAKLADATELSTVÍ, SPOL. s r. o., 2008 [cit. 29.12.2008].
Dostupný z: WWW:<<http://www.pamservis.cz/>>
- [5] Grupo Antolin [online]. 2008 [cit. 29.12.2008].
Dostupný z WWW: <<http://www.grupoantolin.com/contenido1.asp?idioma=EN>>
- [6] Grupo Antolin Turnov s. r. o. *IF-TRN- CAB18-02-001 MOTIVACE*. 1. vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008.
- [7] Grupo Antolin Turnov s. r. o.. *Kolektivní smlouva na období 01.04.2008 – 31.03.2010*. 1. vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008.
- [8] Grupo Antolin Turnov s. r. o.. *IF-TRN- RH-01 -003 PRACOVNÍ ŘÁD*. 6.vyd. Turnov: Grupo Antolin Turnov s. r. o., 2008.
- [9] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 126 s. ISBN 80-247-158-2.
- [10] HŮLA, L. *Průvodce do kapsy: systémy odměňování a uplatnění norem spotřeby práce v nich*. 1. vyd. Praha: BMSS-Start, 2004. ISSN 1214-0805.
- [11] Kolektiv autorů. *Abeceda mzdové účetní 2007*. 17. vyd. Olomouc: Anag spol. s r. o., 2007. 518 s. ISBN 978-80-7263-373-9.
- [12] *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008 [cit. 29.12.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/>>
- [13] Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. *Katalog prací podle povolání a stupňů 1996*. 1.vyd. Praha: OLIVA Praha, 1996. 1167 s. ISBN 80-901563-2-0.

- [14] Ministerstvo těžkého strojírenství, Technickoorganizační výzkumný ústav strojírenský. *Vzorové kvalifikační charakteristiky technických a administrativních pracovníků ve strojírenských podnicích*. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, n. p., 1957. 440 s.
- [15] NELSON, B. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0.
- [16] PAUKNEROVÁ, D., aj. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepr. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [17] *Sbírka zákonů a mezinárodních smluv* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2008. [cit. 29.12.2008]. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/>>
- [18] *Statistika výdělků* [online]. Zlín: Trexima, spol. s r. o., 2008. [cit. 29.12.2008]. Dostupný z: WWW: <http://www.trexima.cz/site/lang_cs/353/default.aspx?tabID=0>
- [19] SYNEK, M. *Podniková ekonomika..* 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [20] TOMŠÍ I., ALINČE F., PENC J. *Mzdové systémy – výběr, forma, použití*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1992. 653 s. ISBN: 80-208-0239-8.
- [21] VALENTA, J. *Aplikace platových předpisů ve školství s komentářem a příklady z praxe*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2007. 312 s. ISBN 978-80-7263-401-9.

S E Z N A M P Ř Í L O H

<i>PŘÍLOHA Č. 1: VÝVOJ MINIMÁLNÍ MZDY V ČESKÉ REPUBLICE.....</i>	<i>92</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 2: NEJNIŽŠÍ ÚROVEŇ ZARUČENÉ MZDY.....</i>	<i>93</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 3: OBECNÉ CHARAKTERISTIKY PRACÍ</i>	<i>94</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 4: ÚKOLOVÁ MZDA - VZORCE PRO VÝPOČET.....</i>	<i>97</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 5: MZDOVÉ FORMY ÚKOLOVÉ MZDY</i>	<i>98</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 6: PODÍLOVÁ MZDA - VZORCE PRO VÝPOČET.....</i>	<i>100</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 7: KLÍČOVÉ PRACOVNÍ FAKTORY</i>	<i>101</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 8: STUPŇOVITÁ MZDOVÁ STRUKTURA.....</i>	<i>103</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 9 : GRUPO ANTOLIN TURNOV S. R. O. - VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU.....</i>	<i>104</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 10: SITUAČNÍ UMÍSTĚNÍ TURNOVA A FOTOGRAFIE ZÁVODU GRUPO ANTOLIN TURNOV S. R. O.</i>	<i>106</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 11: I-TRN-RH-01-001 NÁVRH NA ZMĚNU MZDY</i>	<i>107</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 12: I-TRN-CAB9-03-009 PROGRAM ZAŠKOLENÍ NA POZICI VÝROBNÍ DĚLNÍK</i>	<i>108</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 13: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - FORMULÁŘ.....</i>	<i>109</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 14: OSOBNÍ OHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - FORMULÁŘ.....</i>	<i>111</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 15: PROGRAM DLE DOBY ZAŠKOLENÍ NA POZICI VÝROBNÍ DĚLNÍK.....</i>	<i>115</i>
<i>PŘÍLOHA Č. 16: PROGRAM DLE DOBY ZAŠKOLENÍ NA POZICI VÝROBNÍ DĚLNÍK - VZOROVÉ VYPLNĚNÍ FORMULÁŘE</i>	<i>116</i>

Příloha č. 1: Vývoj minimální mzdy v České republice

Období platnosti	minimální mzda		Období platnosti	minimální mzda	
	MĚSÍČNÍ	HODINOVÁ		MĚSÍČNÍ	HODINOVÁ
01.02.1991-31.12.1991	2 000	10,80	01.01.2001-31.12.2001	5 000	30,00
01.01.1992-31.12.1995	2 200	12,00	01.01.2002-31.12.2002	5 700	33,90
01.01.1996-31.12.1997	2 500	13,60	01.01.2003-31.12.2003	6 200	36,90
01.01.1998-31.12.1998	2 650	14,80	01.01.2004-31.12.2004	6 700	39,60
01.01.1999-30.06.1999	3 250	18,00	01.01.2005-31.12.2005	7 185	42,50
01.07.1999-31.12.1999	3 600	20,00	01.01.2006-30.06.2006	7 570	44,70
01.01.2000-30.06.2000	4 000	22,30	01.07.2006-31.12.2006	7 955	48,10
01.07.2000-31.12.2000	4 500	25,00	01.01.2007-doposud	8 000	48,10

Zdroj: *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. Praha. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008

[cit. 28.12.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/871>>

Příloha č. 2: Nejnižší úroveň zaručené mzdy

SKUPINA PRACÍ obecné charakteristiky prací v jednotlivých skupinách jsou uvedeny v nařízení vlády č. 567/2006 Sb.	NEJNIŽŠÍ ÚROVEŇ ZARUČENÉ MZDY V KČ	
	ZA HODINU	ZA MĚSÍC
1.	48,10	8 000
2.	53,10	8 900
3.	58,60	9 800
4.	64,70	10 800
5.	71,50	12 000
6.	78,90	13 200
7.	87,10	14 600
8.	96,20	16 100

ZDROJ: *Mzdová účtárna aktuálně* [online]. Praha. VERLAG DASHÖFER, NAKLADATELSTVÍ, SPOL. s r. o., 2008 [cit. 29.12.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.pamservis.cz/mu2>>

Příloha č. 3: Obecné charakteristiky prací

1. skupina prací
Jednotlivé pracovní úkony stejného druhu s předměty (prvky) tvořící jednoduchý celek konané podle přesného zadání a s přesně vymezenými výstupy a s rámcovými návaznostmi na další procesy. Manipulační práce s jednotlivými předměty, jednoduchými pomůckami a nástroji bez vazeb na další procesy a činnosti včetně prací s případným jednostranným zatížením drobných svalových skupin, v případném vnuceném pracovním rytmu, při mírně zhoršených pracovních podmínkách a s případným rizikem pracovního úrazu.
2. SKUPINA PRACÍ
Stejnorodé práce s rámcovým zadáním a s přesně vymezenými výstupy, s větší možností volby jiného postupu a s rámcovými návaznostmi na další procesy (dále jen „jednoduché odborné práce“). Práce s celky a sestavami několika jednotlivých prvků (předmětů) s logickým (účelovým) uspořádáním s dalšími vazbami na jiné celky (sestavy). Práce předpokládající jednoduché pracovní vztahy. Dlouhodobé a jednostranné zatížení větších svalových skupin. Mírně zvýšené psychické nároky spojené se samostatným řešením skupiny stejnorodých časově ustálených pracovních operací podle daných postupů.
3. SKUPINA PRACÍ
Různorodé, rámcově vymezené práce se zadáním podle obvyklých postupů, se stanovenými výstupy, postupy a vazbami na další procesy (dále jen „odborné práce“). Práce s ucelenými systémy složenými z mnoha prvků s dílčími vazbami na malý okruh dalších systémů. Koordinace prací v proměnlivých skupinách. Usměrnování jednoduchých rutinních a manipulačních prací a procesů v proměnlivých skupinách, týmech a jiných nestálých organizačních celcích a bez podřízenosti skupiny zaměstnanců spojené s odpovědností za škody, které nelze odstranit vlastními silami a v krátké době. Zvýšené psychické nároky vyplývající se samostatného řešení úkolů s různorodými konkrétními jevy a procesy a s nároky na představivost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. Značná smyslová náročnost. Značná zátěž velkých svalových skupin ve velmi ztížených pracovních podmínkách.
4. SKUPINA PRACÍ
Odborné práce konané s ucelenými samostatnými systémy s případným členěním na dílčí subsystémy a s vazbami na další systémy. Zajišťování širšího souboru odborných prací s rámcově stanovenými vstupy a způsobem vykonávání a vymezenými výstupy, které jsou organickou součástí širších procesů (dále jen „odborné specializované práce“). Usměrnování a koordinace jednoduchých odborných prací. Práce v rámci komplexních systémů s vnitřním členěním na ucelené subsystémy s úzkými vazbami na další systémy a s vnitřním členěním i mimo rámec organizace. Psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou rovnoměrně zastoupeny konkrétní a abstraktní jevy a procesy

různorodého charakteru. Nároky na aplikační schopnosti a přizpůsobivost různým podmínkám, na logické myšlení a určitou představivost. Vysoká náročnost na identifikaci velmi malých detailů, znaků nebo jiných zrakově důležitých informací a zvýšené nároky na vestibulární aparát. Nadměrné zatížení velkých svalových skupin v extrémních pracovních podmínkách.

5. SKUPINA PRACÍ

Odborné specializované práce, ve kterých je předmětem komplexní samostatný systém složený z několika dalších sourodých celků nebo nejsložitější samostatné celky. Koordinace a usměrňování odborných prací. Zajišťování komplexu činností s obecně vymezenými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, značnou variantností způsobu řešení a postupů a specifickými vazbami na široký okruh procesů (dále jen „systémové práce“). Předmětem práce je komplexní systém složený ze samostatných různorodých systémů se zásadními určujícími vnitřními a vnějšími vazbami. Koordinace a usměrňování odborných specializovaných prací. Zvýšená psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení soustavy úkolů, kde jsou více zastoupeny abstraktní jevy a procesy, s nároky na poznávání, chápání a interpretaci jevů a procesů. Vysoké nároky na paměť, flexibilitu, schopnosti analýzy, syntézy a obecného srovnávání. Vysoké nároky na vestibulární aparát. Mimořádná zátěž nervové soustavy.

6. SKUPINA PRACÍ

Systémové práce, jejichž předmětem činnosti jsou dílčí obory činností se širokou působností. Komplex systémových činností s variantními obecnými vstupy, rámcově stanovenými výstupy a předem nespecifikovanými způsoby a postupy se širokými vazbami na další procesy (dále jen „systémové specializované práce“), kde jsou předmětem obory činnosti složené ze systémů s rozsáhlými vnějšími a vnitřními vazbami. S výkonem prací je spojena značná psychická námaha vyplývající z velké složitosti kognitivních procesů a vyššího stupně abstraktního myšlení, představivosti, generalizace a z nutnosti rozhodování podle různých kritérií.

7. SKUPINA PRACÍ

Systémové specializované práce, jejichž předmětem činnosti je soubor oborů nebo obor s rozsáhlou vnitřní strukturou a vnějšími vazbami. Komplexní koordinace a usměrňování systémových prací. Činnosti s nespecifikovanými vstupy, způsoby řešení a velmi rámcově vymezenými výstupy s velmi širokými vazbami na další procesy, tvůrčí rozvojová a koncepční činnost a systémová koordinace (dále jen „tvůrčí systémové práce“). Předmětem je soubor oborů nebo obor s rozsáhlým vnitřním členěním a s četnými vazbami na další obory a s působností a dopadem na široké skupiny obyvatelstva nebo souhrn jinak náročných oborů. Koordinace a usměrňování systémových specializovaných prací. Objevování nových postupů a způsobů a hledání řešení netradičním způsobem. Přenos a aplikace metod a způsobů z jiných odvětví a oblastí. Rozhodování v rámci značně kombinovatelných spíše abstraktních a různorodých jevů a procesů z různých odvětví a oborů. Vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení.

8. SKUPINA PRACÍ

Tvůrčí systémové práce, kdy předmětem je odvětví jako soubor vzájemně provázaných oborů nebo nejnáročnější obory zásadního významu. Činnosti s nespecifikovanými vstupy, způsobem řešení i výstupy s možnými vazbami na celé spektrum dalších činností, kde jsou předmětem jednotlivé vědní obory a disciplíny a jiné nejširší a nejnáročnější systémy. Velmi vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení ve vysoce abstraktní rovině při značné variabilitě a kombinovatelnosti procesů a jevů a na schopnosti nekonvenčního systémového nazírání v nejširších souvislostech.

Zdroj: Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Příloha č. 4: Úkolová mzda - vzorce pro výpočet

ÚKOLOVÁ MZDA - VZORCE PRO VÝPOČET

Vychází se ze součinu mzdového tarifu, stupně vykonávané práce a počtu normohodin.

a) výkonová norma stanovená množstvím práce za jednotku času:⁵²

$$\dot{u} = t : M_n \quad (1)$$

$$V = \dot{u} * M_s \quad (2)$$

\dot{u} = úkolová sazba za jednotku množství

t = mzdová sazba za časovou jednotku

M_n = norma množství za stejnou časovou jednotku

M_s = skutečné množství produkce za stejnou časovou jednotku

V = výdělek za stejnou časovou jednotku

b) výkonová norma stanovená časem práce:⁵³

$$V = \check{C}_n * t \quad (3)$$

$$V_h = t * p \quad (4)$$

V = výdělek za časovou jednotku (hodinu, měsíc)

V_h = hodinový výdělek za časovou jednotku

\check{C}_n = odvedené normované jednotky času neboli čas normovaný za stejnou časovou jednotku V

t = mzdová sazba za časovou jednotku, v níž je vyjádřen \check{C}_n

p = plnění norem vyjádřené koeficientem

⁵² HŮLA, L. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. 1. vyd. Praha: MENU, s.r.o., 1996. ISBN 80-902152-2-X, str. 32.

⁵³ HŮLA, L. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. 1. vyd.. Praha: MENU, s.r.o., 1996. ISBN 80-902152-2-X, str. 32

Příloha č. 5: Mzdové formy úkolové mzdy

MZDOVÉ FORMY ÚKOLOVÉ MZDY	
Úkolová mzda přímá	
Celková mzda počítaná dle úkolové mzdy přímé je přímo vázaná na plnění normy, tzn. za každé 1% splnění výkonové normy obdrží zaměstnanec 1% mzdové tarifní sazby. Úkolová přímá mzda může být stanovena jako individuální nebo jako kolektivní.	
Úkolová mzda s diferencovaným průběhem	
Úkolová mzda s diferencovaným průběhem není na rozdíl od úkolové mzdy přímé úměrná dosaženému výkonu, tzn. ani výši dosažené mzdy. Zaměstnavatel tímto způsobem může progresivně nebo degresivně regulovat produktivitu práce při souběžném dodržování technologických, bezpečnostních postupů, nebo v souvislosti s využíváním strojového zařízení a využití pracovní doby. Úkolové diferencované mzdy se užívá v případech, kdy nejsou výkonové normy přesně, detailně stanoveny Tato forma mzdy je také vhodná pro servisní činnost na strojovém zařízení.	
Úkolová mzda nepřímá	
Úkolová mzda nepřímá se užívá u servisních profesí a profesí závislých na strojním zařízení (seřizovači, údržbáři, apod.) za účelem podpory bezporuchovosti strojů. Výdělek není stanoven na přímém výkonu zaměstnance, ale vychází ze snižování prostojů a zajištění bezporuchovosti strojního zařízení.	
Úkolová mzda kolektivní	
Úkolová mzda kolektivní je založena na plnění výkonové normy stanoveným kolektivem (pracovní četou) a výše výdělku je adekvátní pracovnímu výkonu celé skupiny. Výdělek se každému členu čety vypočítá jako součin jeho mzdového tarifu a koeficientu plnění výkonové normy stanovené pracovní četou. Nevýhodou této formy je nepostihnutelnost rozdílných individuálních výkonů jednotlivců v pracovní četě. Tato forma odměňování je vhodná pro obsluhu strojního zařízení, vozového parku.	
Úkolová mzda akordní	
Úkolová mzda akordní je nejstarší formou úkolové mzdy. Je založena na stanovení odměny za jednu měrnou jednotku (kus, tucet, metr). Výdělek se vypočítá jako součin odměny za měrnou jednotku a počtu vyrobených měrných jednotek. Zaměstnanec lze motivovat v případě splnění úkolu před stanoveným termínem zvýšením akordní sazby mzdy o stanovené procento a naopak při nedodržení termínu nebo stanovení kvality odměnu snížit. Akordní mzdu lze uplatnit také pro kolektivní odměňování. Akordní mzda jako nástroj odměňování je vhodná pro oblast stavebnictví. Výhodou této formy je srozumitelnost pro zaměstnance a jejich jasná představa o dosaženém výdělku.	

Vícefaktorová úkolová mzda

Vícefaktorová úkolová mzda nepředstavuje způsob odměňování založeném jen na zvyšování produkce, mzda vedle zvyšování výkonu zaměstnance také hodnotí další faktory (kvalitu výrobku, zmetkovitost, úspory materiálu, prostoje, atd.). Stanovení složek úkolové mzdy je ponecháno na zaměstnavateli, který skladbou těchto složek chce dosáhnout požadovaných ekonomických cílů. Aby byla zachována jednoduchost a srozumitelnost této mzdové formy, je obecně doporučováno stanovení dvou až tří faktorů nebo složek úkolové mzdy. Výdělek může být vypočítán různým způsobem, nejčastěji se určují jednotlivým faktorům úkolové mzdy váhy dle důležitosti a v návaznosti na plnění stanovených faktorů jsou pomocí váhy faktorů výdělků přepočítány. Tato mzdová forma je moderní formou odměňování, která je v současnosti schopná adekvátně pokrýt požadavky dané trhem a přenést na zaměstnance odpovědnost za vyrobený produkt

Příloha č. 6: Podílová mzda - vzorce pro výpočet

PODÍLOVÁ MZDA – VZORCE PRO VÝPOČET

Podílová sazba v procentech se vypočítá:

$$P = (m_v : m_t) * 100^{54} \quad (5)$$

P = procento podílové mzdy

m_v = předpokládaný měsíční výdělek

m_t = předpokládané měsíční tržby nebo obrat.

⁵⁴ HŮLA, L. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. 1. vyd. Praha: MENU, s.r.o., 1996. ISBN 80-902152-2-X, str. 47.

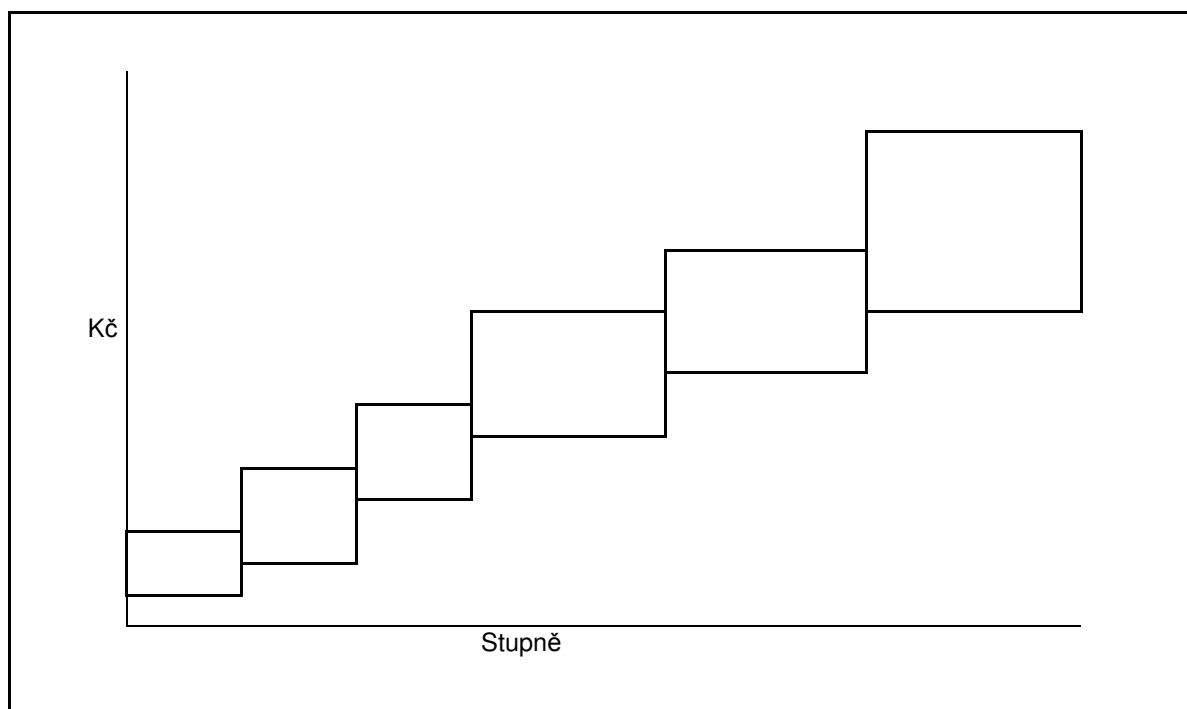
Příloha č. 7: Klíčové pracovní faktory

kritérium:			
Složitost práce	Úroveň kvalifikace	Teoretické vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> - základní - vyučení - střední odborné, s maturitou, všeobecné - vyšší odborné, bakalářské - vysokoškolské
		Odborná praxe	
	Složitost práce s informacemi	Způsob práce s informacemi	<ul style="list-style-type: none"> - dle přesného postupu - podle rámcového postupu - podle obecně platných postupů - blíže neurčeným způsobem - originálním způsobem
		Druh a rozsah informací	<ul style="list-style-type: none"> - bez dalších vazeb - s vazbami v rámci souboru činností - s vazbami v rámci technologického úseku - s vazbami v rámci oboru nebo disciplíny - s vazbami mezi vědními obory nebo disciplínami
	Složitost pracovních vztahů	Rozsah pracovních vztahů	<ul style="list-style-type: none"> - spolupracovník - přímý nadřízený - nepřímý nadřízený
		Kvalitativní úroveň pracovních vztahů	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní vztahy zpravidla krátkodobé a opakované - prac. vztahy na odb. úrovni v rozsahu 1 úseku činnosti - prac. vztahy na odb. úrovni v rozsahu 1 oboru činnosti - prac. vztahy na odb. úrovni v rozsahu 1 odvětví - prac. vztahy na odb. úrovni v rozsahu více odvětví nebo oborů
	Orientace a řízení práce	Řízené pracovní postupy	<ul style="list-style-type: none"> - pomocné procesy - přípravné procesy - obslužné a rutinní procesy - odborné rutinní procesy - odborné procesy - systémové procesy - vývojové procesy - tvůrčí a vědecké procesy
		Řídící úroveň	<ul style="list-style-type: none"> - bez řízení - řízení malého týmu - řízení oddělení - řízení firmy

Odpovědnost	Odpovědnost za škody	
	Odpovědnost za bezpečnou práci	
Namáhavost	Fyzická náročnost	<ul style="list-style-type: none"> - statické zatížení organismu - dynamické zatížení organismu - energetický výdej - přirozené pracovní polohy - vnucené pracovní polohy
	Intelektuální náročnost	<ul style="list-style-type: none"> - smyslová námaha - dušení námaha - soustředěnost - myšlení - emocionální stabilita
	Zvláštní požadavky	<ul style="list-style-type: none"> - mimořádné fyzické a pohybové vlastnosti - mimořádné smyslové schopnosti - pohotovost a přesnost ve vyjadřování - schopnost jednat s lidmi - reprezentativní vystupování - tvůrčí představivost - schopnost samostatné tvůrčí práce - odpudivost práce nebo podmínek při jejím výkonu

Zdroj: PENC, J. *Metodika hodnocení a třídění prací do tarifních stupňů*. 1.vyd.. Olomouc: Andragogos agency, 1991, str. 1 - 6

Příloha č. 8: Stupňovitá mzdová struktura



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management* 1. vyd. Praha: Grada, 1999.
ISBN 80-7169-614-5, str. 643

Příloha č. 9 : Grupo Antolin Turnov s. r. o. - výpis z obchodního rejstříku

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 20006

!!! U P O Z O R N Ě N Í !!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.

Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu: 10.června 2002
Obchodní firma: GRUPO ANTOLIN TURNOV s.r.o.
Sídlo: Turnov, Průmyslová 3000, PSČ 511 01
Identifikační číslo: 267 02 436
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- specializovaný maloobchod
- výroba plastových a pryžových výrobků
- výroba čalounických výrobků
- velkoobchod
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování služeb
- realitní činnost
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd - výzkum a vývoj v oblasti automobilového a plastikářského průmyslu

Statutární orgán:

jednatel: Ernest Antolín Arribas , dat. nar. 06.11.1964
Quintanar de la Sierra N - o 1, 09007 Burgos
Španělské království
den vzniku funkce: 19.června 2002 pobyt v ČR: Liberec III.,
Slovenská 712/9, PSČ 460 00

za společnost jedná a podepisuje jednatel samostatně v plném rozsahu. Podepisování za společnost se provádí tak, že jednatel k vytištěné nebo napsané obchodní firmě společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis.

Prokura:

Ing. Leoš Smolný, r.č. 691101/2592

Liberec III., Jeřáb, Slovenská 712/9

Pavel Zikmund, r.č. 640625/1566

Bukovno 81, PSČ 293 01

Prokuristé jsou oprávněni k zastupování a podepisování tak, že je třeba souhlasného projevu vůle obou prokuristů. Prokuristé podepisují tím způsobem, že k obchodní firmě společnosti připojí dodatek označující prokuru a své podpisy.

Společníci:

GRUPO ANTOLIN-IRAUSA, SOCIEDAD ANONIMA

Burgos, Carretera Madrid-Irún, Km. 244, Barrio de Villafria

Španělské království

Vklad: 200 200 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 100 %

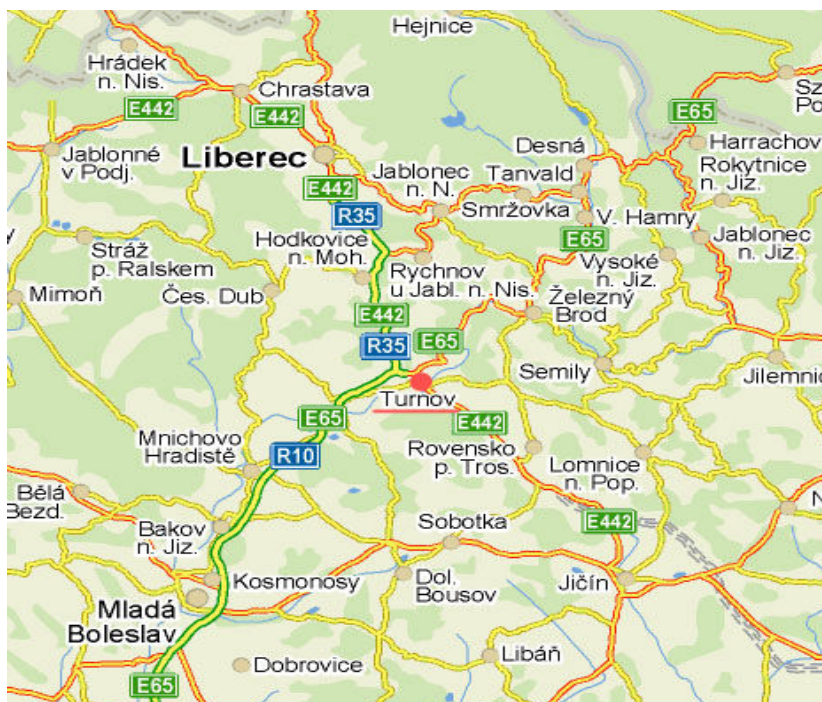
Základní kapitál: 200 200 000,- Kč

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).

Dne: 01.01.09 12:36:41

Údaje platné ke dni 31.12.2008, 6:00

Příloha č. 10: Situační umístění Turnova a fotografie závodu Grupo Antolin Turnov s. r. o.



Zdroj: Mapy [online]. [cit. 29.12.2008]. Dostupný z WWW:

<http://www.mapy.cz/#st=s@sss=1@ssq=Turnov@@>>



Zdroj: Grupo Antolin Turnov s. r. o. – firemní fotodokumentace




NÁVRH NA ZMĚNU

MZDY ☐
POZICE ☐

KATEGORIE ☐
PŘÍPLATEK ZA ODBORNOST NEBO VEDENÍ TÝMU ☐

SOUCASNÝ STAV			
JMÉNO A PŘÍJMENÍ: Vyplňuje personální úsek:		
ÚSEK / ÚTVAR:		
POZICE:		
KATEGORIE:		
PŘÍPLATEK: Kč za odbornost x za vedení týmu *		
ODBORNOST: POČET ČLENŮ TÝMU:		
MZDA :		
NAVRHOVANÝ STAV			
ÚSEK / ÚTVAR: Navrhuje:		
POZICE: podpis		
KATEGORIE:		
PŘÍPLATEK: Kč za odbornost x za vedení týmu *		
ODBORNOST: POČET ČLENŮ TÝMU:		
MZDA : Datum: ____/____/____		
Příloha: HODNOCENÍ PRACOVNÍKA			
* nehodící se škrtněte			
VYPLŇUJE PERSONÁLNÍ ÚSEK			
DATUM NÁSTUPU:	____/____/____		
DATUM POSLEDNÍ ZMĚNY:	MZDY <input type="checkbox"/>	____/____/____ podpis Datum: ____/____/____
	KATEGORIE <input type="checkbox"/>	____/____/____	
	POZICE <input type="checkbox"/>	____/____/____	
	PŘÍPLATEK <input type="checkbox"/>	____/____/____	
PŘEDCHOZÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA		<input type="checkbox"/>	Dosažený počet bodů
(jen v případě pracovníka dělnické profese)			
SCHVÁLENÝ STAV			
SCHVÁLENÁ ZMĚNA	MZDY <input type="checkbox"/>	
	KATEGORIE <input type="checkbox"/>	
	POZICE <input type="checkbox"/>	
	PŘÍPLATEK <input type="checkbox"/>	
		datum	podpis
vedoucí U.E.T. týmu - navrhovatel zdůvodnění odmítnutí návrhu
mistr (vedoucí)
vedoucí úseku (výroby, údržby, logistiky)
výrobní ředitel a personální ředitel
ředitel závodu
PLATNÉ OD: ____/____/____			

PROGRAM ZAŠKOLENÍ – ukázka výrobních kroků na Thermoformingu

 PROGRAM ZAŠKOLENÍ NA POZICI VÝROBNÍ DĚLNÍK													
JMENO		OBLČÍSLO		ZAŠKOLEN		PRODUKTIVNÍ		SPECIALISTA		ŠKOLITEL			
		Datum:	Podpis škouta	Podpis pracovník	Datum:	Podpis škouta	Podpis pracovník	Datum:	Podpis škouta	Podpis pracovník	Datum:	Podpis škouta	Podpis pracovník
LISOVNA Passat B6													
1. WS - LISOVÁNÍ													
2. VYSTŘHOVÁNÍ													
3. UMBUDOVÁNÍ													
4. KONTROLA VÝROBKU													
5. MEZIOPERAČNÍ BALENÍ													
6. MANIPULACE S DÍLY													
LISOVNA A58													
1. WS - LISOVÁNÍ													
2. VYSTŘHOVÁNÍ													
3. KONTROLA VÝROBKU													
4. MEZIOPERAČNÍ BALENÍ													
5. MANIPULACE S DÍLY													
PŘÍPRAVA MAT.													
1. CUTTER - ŘEZÁNÍ													
2. VADY DEKORU													
3. KONTROLA													
4. BALENÍ													
PLATO SUPERB													
1. LISOVÁNÍ (WS4)													
2. VKLÁDÁNÍ DÍLŮ, STRHÁNÍ, DOCHLAZOVÁNÍ													
3. SVAŘOVÁNÍ HÁKU A HÁČKŮ													
4. MONTÁŽ ROLA													
5. MONTÁŽ SÍTĚ													
6. MONTÁŽ PÁSU PŘEDŘEZNÉHO													
7. VÝSTUPNÍ KONTROLA, BALENÍ													
8. OPRAVY													
PLATO A5													
1. LISOVÁNÍ, VYSTŘHOVÁNÍ, KOLÍČKOVÁNÍ (WS4)													
2. ZAČÍŠŤOVÁNÍ, VKLÁDÁNÍ DÍLŮ													
3. VAŘENÍ HÁKŮ, VAŘENÍ HÁČKŮ													
3. VÝSTUPNÍ KONTROLA, BALENÍ													
PLATO A05													
1. LISOVÁNÍ, VYSTŘHOVÁNÍ (WS4)													
2. ZAČÍŠŤOVÁNÍ, VKLÁDÁNÍ DÍLŮ													
3. MONTÁŽ OMEGA NOSIČE A PRVÝ DORAZU													
4. VÝSTUPNÍ KONTROLA, BALENÍ													

Příloha č. 13: Hodnocení zaměstnance - formulář

ZAMĚSTNANEC:		PRACOVISTĚ:			
OSOBNÍ ČÍSLO:		HODNOCENÉ OBDOBÍ:			
PRACOVNÍ POZICE:		VZNIK PRAC. POMĚRU:			
KRITÉRIUM:	BODOVÉ MAXIMUM	HODNOCENÉ POLOŽKY	BODOVÉ OHODNOCENÍ POLOŽKY	BODOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE	POZNÁMKA HODNOTITELE
KVALIFIKACE					
vzdělání	10	základní	0		
		vyučen v oboru nevykonávané práce v GAT	3		
		vyučen v oboru vykonávané práce v GAT	5		
		s maturitou v oboru nevykonávané práce v GAT	8		
		s maturitou v oboru vykonávané práce v GAT	10		
odborná praxe	10	bez praxe	0		
		praxe v oboru	1 rok = 1 bod, max. 5		
		praxe v automobilovém průmyslu	1 rok = 1 bod, max. 5		
		praxe v oboru v automobilovém průmyslu	1 rok = 2 body, max. 10		
praxe v Grupo Antolin Turnov	35	bez praxe	0		
		praxe 1 rok	5		
		praxe 2 roky	10		
		praxe 3 roky	20		
		praxe 4 roky	30		
		praxe 5 let a více	35		
SLOŽITOST VYKONÁVANÉ PRÁCE					
pracovní postup	10	dle přesného postupu	0		
		dle rámcového postupu nebo obecně platných postupů	5		
		dle neurčeným, neobvyklým, nestandardním způsobem, zapojení kreativity při řešení problémových situací	10		
organizace práce	40	pomocné nebo přípravné procesy	0		
		obslužné a rutinní procesy	5		
		odborné výrobní procesy na specializovaných pracovištích	20		
		specializované procesy pro výrobu	40		
úroveň řízení	30	zaškolená předákem, školitelem	0		
		přesné řízení, pravidelné kontrolování	1		
		řízení rámcově, občasná kontrola	5		
		zcela samostatný	10		
		metodické řízení ostatních zaměstnanců	20		
		přímé řízení ostatních zaměstnanců, organizace práce na pracovišti	30		
NAMÁHAVOST VYKONÁVANÉ PRÁCE					
směnnost	10	jednosměnný provoz	0		
		dvousměnný, třísměnný provoz	5		
		nepřetržitý provoz	10		
fyzická a smyslová náročnost	27	bez zvýšené fyzické námahy, přirozené pracovní polohy	0		
		únava zraku - uplatnění barvocitu	4		
		soustředěnost - výstupní kontrola	5		
		střídání pracovních poloh během směny ze zdravotních důvodů	5		
		fyzická námaha - pravidelné přenášení břemen, uplatňování vlastní síly, tlaku	5		
		třívalé statické zatížení organismu, vnučené pracovní polohy	8		
		žádné	0		
zátěžné pracovní prostředí	16	nečistá práce	3		
		pracoviště na svařování plastů (zápach)	4		
		nepřetržitý výrobní provoz na lince během směny (vzájemné střídání zaměstnanců na přestávky)	4		
		pracoviště svařáček a stříkacích kabin (hluk)	5		
monotónnost	5	ne	0		
		ano	5		
PRACOVNÍ VÝSLEDKY A VZTAH K VYKONÁVANÉ PRÁCI					
dodržení a využití pracovní doby	40	zaměstnanec dodržuje stanovenou pracovní dobu a přestávky v práci, nevzdává se bez dovolení z přiděleného pracoviště, svoji nepřítomnost řádně a včas omluví	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající		
přizpůsobivost, flexibilita, ochota učit se novým věcem	40	zaměstnanec je přizpůsobivý a otevřený pro různé způsoby práce, ochotný učit se novým výrobním postupům, flexibilní při řešení problémů	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající		

KRITÉRIUM:	BODOVÉ MAXIMUM	HODNOCENÉ POLOŽKY	BODOVÉ OHODNOCENÍ POLOŽKY	BODOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE	POZNÁMKA HODNOTITELE					
iniciativa, přístup k práci, spolehlivost	40	zaměstnanec provádí přidělenou práci samostatně, bez zbytečného prodlení, aktivně se zajímá o dění na svém pracovišti, podává dobré nápady za účelem zlepšení pracovních podmínek a bezpečnosti práce, má pozitivní a zodpovědný přístup k práci, je na něj spo	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající							
dodržování pořádku na pracovišti	40	zaměstnanec udržuje trvale pořádek na přiděleném pracovišti	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající							
bezpečnost práce a požární ochrana	40	zaměstnanec je aktivní v oblasti bezpečnosti práce, upozorňování na potenciální zdroje úrazu, jeho chování v oblasti bezpečnosti práce je trvale bezproblémové	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající							
hospodárnost, ekologie	40	zaměstnanec se v rámci výrobního procesu chová hospodárně, smysluplně využívá přidělených výrobních materiálů, třídí výrobní odpad dle stanovených postupů	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající							
disciplinovanost a pečlivost při práci	40	zaměstnanec dodržuje stanovené výrobní a technologické postupy tak, aby nedošlo k poškození výrobku nebo výrobě zmetku	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající							
schopnost organizovat, koordinovat, řídít, řešit problémy	40	zaměstnanec je schopen zkoordinovat, zorganizovat pracovní činnosti na přiděleném pracovišti, vést ostatní zaměstnance a řešit vzniklé problémy	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající							
komunikace, týmová spolupráce	40	zaměstnanec efektivně sdílí a předává pracovní informace ostatním členům týmu, podílí se na vytváření kvalitního pracovního prostředí v týmu, je ochotný ostatním členům týmu pomoci	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající							
OSTATNÍ DOVEDNOSTI										
ostatní dovednosti, znalosti	67	člen zdravotní hlídky	2							
		člen požární hlídky	2							
		zástupce nadřazeného	5							
		školení VZV nebo svářečský průkaz	2							
		uživatelské práce na PC + SAP	3							
		znalost cizího jazyka na hovorové úrovni	3							
		schopnost řídit zaměstnance + školení vedoucího pracovníka o základech pracovního práva, umění komunikace a jednání se zaměstnanci, znalost vnitropodnikových předpisů	0 = nedostatečné 10 = podprůměrné 20 = průměrné 30 = nadprůměrné 40 = vynikající							
620 CELKOVÝ POČET BODŮ				0						
TARIFNÍ TŘÍDA Č.:										
DNE:	HODNOTIL:		PODPIS:							
	ZAMĚSTNANEC:		PODPIS:							
S VÝSLEDKEM HODNOCENÍ BYL SEZNÁMEN VEDOUČÍ VÝROBNÍHO ÚSEKU.				PODPIS:						
POZNÁMKY:										
DNE:	PŘEDÁNO NA PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ. ZA PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ ZKONTROLOVAL:				PODPIS:					
Dne _____ bylo provedeno poslední hodnocení zaměstnance, který byl hodnocen na pozici: _____ a jeho celková známka byla _____.										
TARIFNÍ TŘÍDA Č. :			PŘÍZNÁNA OD:							
TARIFNÍ TŘÍDA	BODOVÉ OHODNOCENÍ									
1.	0 - 150									
2.	151 - 230									
3.	231 - 310									
4.	311 - 390									
5.	391 - 450									
6.	nad 451									

Příloha č. 14: Osobní ohodnocení zaměstnance - formulář


ZAMĚSTNANEC:		PRACOVISTĚ:	
OSOBNÍ ČÍSLO:		HODNOCENÉ OBDOBÍ:	
PRACOVNÍ POZICE:		VZNIK PRAC. POMĚRU:	
DEFINICE KATEGORIÍ:			
ZAŠKOLEN	Aby mohl být zaměstnanec zařazen do této kategorie, musí odpracovat na daném výrobním kroku min. 1 měsíc, a to pod vedením přímého nadřízeného nebo jím pověřeného pracovníka, bude seznámen se všemi výrobními, technologickými postupy a BOZP pro dané pracoviště.		
PRODUKTIVNÍ	Aby mohl být zaměstnanec zařazen do této kategorie, musí odpracovat na daném výrobním kroku min. 6 měsíců, je schopen samostatně vykonávat práci na daném výrobním kroku s občasnou kontrolou nadřízeného a plnit stanovené firemní ukazatele pro dané pracoviště. Zná všechny výrobní, technologické postupy a BOZP pro dané pracoviště.		
SPECIALISTA	Aby mohl být zaměstnanec zařazen do této kategorie, musí odpracovat na daném výrobním kroku min. 12 měsíců, je schopný zcela samostatně vykonávat práci na daném výrobním kroku a plnit stanovené firemní ukazatele pro dané pracoviště. Je schopen upozorňovat na možná rizika a nebezpečí při výkonu práce v oblasti kvality výrobku a BOZP, je schopen metodicky vést ostatní zaměstnance. Zná všechny výrobní, technologické postupy a BOZP pro dané pracoviště.		
ŠKOLITEL	Aby mohl být zaměstnanec zařazen do této kategorie, musí odpracovat na daném výrobním kroku min. 24 měsíců, je schopný zcela samostatně vykonávat práci na daném výrobním kroku, provádět drobné opravy výrobních zařízení a plnit stanovené firemní ukazatele pro dané pracoviště. Je schopen upozorňovat na možná rizika a nebezpečí při výkonu práce v oblasti kvality výrobku a BOZP, je schopen metodicky vést ostatní zaměstnance a dále schopen organizovat práci a řídit zaměstnance na daném pracovišti. Zná všechny výrobní, technologické postupy a BOZP pro dané pracoviště, je schopen zapojit se do tvorby těchto postupů.		
VÝROBNÍ KROKY NA JEDNOTLIVÝCH PRACOVISTÍCH	ZAŠKOLEN	PRODUKTIVNÍ	SPECIALISTA
	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:
	25%	50%	75%
100%			
VSTŘIKOVÁNÍ ŠKODA A5			
1. VSTŘIKOVÁNÍ + VADY			
2. ŮŘEZ VTOKŮ, PŘETOKŮ			
3. NYTOVÁNÍ (PŘEDNÍ, ZADNÍ)			
4. OBSLUHA MEZISKLADU / MS1			
5. VADY DEKORU			
6. BALENÍ / KONTROLA			
7. MANIPULACE S DÍLY			
VSTŘIKOVÁNÍ PASSAT B6			
1. VSTŘIKOVÁNÍ + VADY			
2. ŮŘEZ VTOKŮ, PŘETOKŮ			
3. MONTÁŽ - VKLÁDÁNÍ DÍLŮ			
4. ULTRAZVUKOVÉ SVÁŘENÍ			
5. VRTÁNÍ DÍLŮ			
6. KONTROLA VÝROBKU			
7. MEZIOPERAČNÍ BALENÍ			
8. MANIPULACE S DÍLY			
VSTŘIKOVÁNÍ A MONTÁŽ FORD			
1. VSTŘIKOVÁNÍ + VADY			
2. ŮŘEZ VTOKŮ, PŘETOKŮ			
3. KUPOVACÍ ZAŘÍZENÍ			
4. MONTÁŽ - DOKONČOVÁNÍ			
5. KONTROLA VÝROBKU			
6. BALENÍ VÝROBKU			
7. MANIPULACE S DÍLY			
VSTŘIKOVÁNÍ A MONTÁŽ ŠKODA A05			
1. VSTŘIKOVÁNÍ + VADY			
2. ŮŘEZ VTOKŮ, PŘETOKŮ			
3. KUPOVÁNÍ			
4. ULTRAZVUKOVÉ NYTOVÁNÍ			
5. MONTÁŽ - DOKONČENÍ			
6. MANIPULACE S DÍLY			
7. KONTROLA			
8. BALENÍ			
9. D-DÍLY			

VÝROBNÍ KROKY NA JEDNOTLIVÝCH PRACOVÍŠTÍCH	ZAŠKOLEN	PRODUKTIVNÍ	SPECIALISTA	ŠKOLITEL
	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:
	25%	50%	75%	100%
VSTRIKOVÁNÍ A MONTÁŽ A58				
1. VSTRIKOVÁNÍ + VADY				
2. OŘEZ VTOKŮ, PŘETOKŮ				
3. KLUPOVÁNÍ				
4. MONTÁŽ - DOKONČOVÁNÍ				
5. KONTROLA VÝROBKU				
6. BALENÍ VÝROBKU				
7. MANIPULACE S DÍLY				
PŘÍPRAVA GRANULATU				
1. OBSLUHA VENKOVNÍCH SIL				
2. OBSLUHA SUŠICÍHO ZAŘÍZENÍ				
3. POSTUP VÝMĚNY BAREV				
4. OBSLUHA DRTEČÍHO ZAŘÍZENÍ				
5. RECYKLACE MATERIÁLU				
MONTÁŽ DV A5				
1.OBSLUHA MS 1				
2. OBSLUHA MS 2				
3. NYTOVÁNÍ PŘEDNÍ				
4. NYTOVÁNÍ ZADNÍ				
5. MONTÁŽ PŘEDNÍ				
6. MONTÁŽ ZADNÍ				
7.VÝSTUPNÍ KONTROLA				
8.BALENÍ				
9. 3D + OVLÁDÁNÍ VIZUALIZACE				
MONTÁŽ - DV B6				
1. MANIPULACE				
2. ZDV-PŘÍPRAVA				
3. ZDV-1KROK				
4. ZDV-2KROK				
5. ZDV-DOKONČOVÁNÍ A KONTROLA				
6. ZDV-FINÁLNÍ KONTROLA				
7. ZDV-OPRAVY				
8. PDV-PŘÍPRAVA A MANIPULACE				
9.PDV-1KROK				
10. PDV-2KROK				
11.PDV-DOKONČOVÁNÍ A KONTROLA				
12.PDV-FINÁLNÍ KONTROLA A BALENÍ				
13.PDV-OPRAVY				
DVEŘNÍ VYPLNĚ SKODA A4				
1. LISOVÁNÍ NOSIČŮ DV A MEDAILONŮ (WS6)				
2. ZACÍŠTĚNÍ A VYSTRIHOVÁNÍ MEDAILONŮ				
3. ZACÍŠTĚNÍ A SVAŘOVÁNÍ, PŘIVÁŘENÍ UBI PLASTU				
4. VYSTRIHOVÁNÍ DV, VKLÁDÁNÍ PLASTOVÝCH DÍLŮ				
5. MONTÁŽ DV, LEPENÍ ROZET				
6. FINÁLNÍ KONTROLA, BALENÍ, LEPENÍ PADINGU				
7. OPRAVY DV				
8. PŘÍPRAVA MATERIÁLU, MONTÁŽ LÍŠT				
MONTÁŽ A58				
1. PDV MANIPULACE				
2. PDV MONTÁŽ				
3. PDV FIN. KONTROLA A BALENÍ				
4. PDV BALENÍ				
5. ZDV MANIPULACE				
6. ZDV MONTÁŽ				
7. ZDV FIN. KONTROLA A BALENÍ				
8. ZDV BALENÍ				

VÝROBNÍ KROKY NA JEDNOTLIVÝCH PRACOVÍŠTÍCH	ZÁŠKOLEN	PRODUKTIVNÍ	SPECIALISTA	ŠKOLITEL
	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:
	25%	50%	75%	100%
LISOVNA Passat B6				
1. WS - LISOVÁNÍ				
2. VYSTRIHOVÁNÍ				
3. UMBUGOVÁNÍ				
4. KONTROLA VÝROBKU				
5. MEZIOPERAČNÍ BALENÍ				
6. MANIPULACE S DÍLY				
LISOVNA A58				
1. WS - LISOVÁNÍ				
2. VYSTRIHOVÁNÍ				
3. KONTROLA VÝROBKU				
4. MEZIOPERAČNÍ BALENÍ				
5. MANIPULACE S DÍLY				
PŘÍPRAVA MAT.				
1. CUTTER - REZÁNÍ				
2. VADY DEKORU				
3. KONTROLA				
4. BALENÍ				
PLATO SUPERB				
1. LISOVÁNÍ (WS4)				
2. VKLÁDÁNÍ DÍLŮ, STRIHÁNÍ, DOCHLAZOVÁNÍ				
3. SVAŘOVÁNÍ HÁKU A HÁČKŮ				
4. MONTÁŽ ROLA				
5. MONTÁŽ SÍTĚ				
6. MONTÁŽ PÁSU PŘIDRŽNEHO				
7. VÝSTUPNÍ KONTROLA, BALENÍ				
8. OPRAVY				
PLATO A5				
1. LISOVÁNÍ, VYSTRIHOVÁNÍ, KOLÍČKOVÁNÍ (WS4)				
2. ZACÍŠTOVÁNÍ, VKLÁDÁNÍ DÍLŮ				
3. VARENÍ HÁKU, VARENÍ HÁČKŮ				
5. VÝSTUPNÍ KONTROLA, BALENÍ				
PLATO A05				
1. LISOVÁNÍ, VYSTRIHOVÁNÍ (WS4)				
2. ZACÍŠTOVÁNÍ, VKLÁDÁNÍ DÍLŮ				
3. MONTÁŽ OMEGA NOSICE A PRYZ. DOPRAZU				
4. VÝSTUPNÍ KONTROLA, BALENÍ				
KAŠÍROVÁNÍ PASSAT B6 KOŽENKOVÉ INZERTY				
1. SÍTÍ KROK 1				
2. SÍTÍ KROK 11				
3. NASTRIK DÍLU-ZADNÍ				
4. NASTRIK DÍLU-PŘEDNÍ				
5. KAŠÍROVÁNÍ-PŘEDNÍ				
6. KAŠÍROVÁNÍ-ZADNÍ				
7. VAKUOVÁNÍ				
8. OŘEZ-ZADNÍ				
9. OŘEZ-PŘEDNÍ				
10. MANIPULACE S DÍLY				
11..FINÁLNÍ KONTROLA				
12.BALENÍ				
13.OPRAVY				
15. MANIPULACE S CHEMICKÝMI LÁTKAMI A NEBEZPEČNÝM ODPADEM				
KAŠÍROVÁNÍ DV A5				
1.KAŠÍR PŘEDKY				
2. KAŠÍR-ZADKY				

VÝROBNÍ KROKY NA JEDNOTLIVÝCH PRACOVÍŠTÍCH	ZAŠKOLEN	PRODUKTIVNÍ	SPECIALISTA	ŠKOLITEL
	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:	BODOVÁ VÁHA:
	25%	50%	75%	100%
3. LASER-ŘEZ				
4. KARDEX-ZASKLADOVÁNÍ				
5. OVLÁDÁNÍ VIZUALIZACE				
6. IDENTIFIKACE MATERIÁLŮ				
7. UDRŽBA STROJE				
8. ZÁSTUPCE PŘEDÁKA				
9. MANIPULACE S DÍLY				
Celkem za jednotlivé kategorie	0	0	0	0
Celkem bodové ohodnocení	0			
Osobní ohodnocení zaměstnance		0,00 Kč		
DNE:	<u>HODNOTIL:</u>	<u>PODPIS:</u>		
	<u>ZAMĚSTNANEC:</u>	<u>PODPIS:</u>		
S výsledkem hodnocení byl seznámen vedoucí výrobního úseku.		<u>PODPIS:</u>		
POZNÁMKY:				
Dne _____ předáno na personální oddělení. Za personální oddělení zkontroloval:				
<u>PODPIS:</u>				
Dne _____ bylo provedeno poslední osobní ohodnocení zaměstnance, který byl hodnocen na pozici: _____ a jeho celkové osobní ohodnocení bylo _____ bodů .				
OSOBNÍ OHODNOCENÍ KČ:		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>	PŘIZNÁNO OD: <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px;"></div>	

Příloha č. 15: Program dle doby zaškolení na pozici výrobní dělník



PROGRAM ZAŠKOLENÍ NA POZICI VÝROBNÍ DĚLNÍK

JMENO: _____ OS.ČÍSLO: _____

ZAŠKOLEN: ☐ PRODUKTIVNÍ: ☐ SPECIÁLISTA: ☐ ŠKOLITEL: ☐

LISOVNA Passat B6	Začátek zaškolení (datum):	Ukončení zaškolení (datum):	Podpisy vedoucího a pracovníka	Začátek zaškolení (datum):	Ukončení zaškolení (datum):	Podpisy vedoucího a pracovníka	Začátek zaškolení (datum):	Ukončení zaškolení (datum):	Podpisy vedoucího a pracovníka	Začátek zaškolení (datum):	Ukončení zaškolení (datum):	Podpisy vedoucího a pracovníka	Stav
1. WS - LISOVÁNÍ													
2. VYSTŘIHOVÁNÍ													
3. LMBUGOVÁNÍ													
4. KONTROLA VÝROBKU													
5. MEZIOPERAČNÍ BALENÍ													
6. MANIPULACE S DÍLY													
LISOVNA A58													
1. WS - LISOVÁNÍ													
2. VYSTŘIHOVÁNÍ													
3. KONTROLA VÝROBKU													
4. MEZIOPERAČNÍ BALENÍ													
5. MANIPULACE S DÍLY													
PŘÍPRAVA MAT.													
1. CUTTER - ŘEZÁNÍ													
2. VADY DEKORŮ													
3. KONTROLA													
4. BALENÍ													
PLATO SUPERB													
1. LISOVÁNÍ (WS4)													
2. VYLADÁNÍ DÍLŮ, STŘIHÁNÍ, DOCHLAZOVÁNÍ													
3. SVAŘOVÁNÍ HAKUJA HÁČKŮ													
4. MONTÁŽ ROLA													
5. MONTÁŽ SÍTĚ													
6. MONTÁŽ PÁSU PŘÍBRŽNÉHO													
7. VÝSTUPNÍ KONTROLA, BALENÍ													
8. OPRAVY													
PLATO A5													
1. LISOVÁNÍ, VYSTŘIHOVÁNÍ, KOLČIKOVÁNÍ (WS4)													
2. ZAČIŠŤOVÁNÍ, VYLADÁNÍ DÍLŮ													
3. VAŘENÍ HAKU, VAŘENÍ HÁČKŮ													
4. VÝSTUPNÍ KONTROLA, BALENÍ													
PLATO A05													
1. LISOVÁNÍ, VYSTŘIHOVÁNÍ (WS4)													
2. ZAČIŠŤOVÁNÍ, VYLADÁNÍ DÍLŮ													
3. MONTÁŽ OMEGA NOSIČE A PŘÍZ. DOPRAZU													
4. VÝSTUPNÍ KONTROLA, BALENÍ													

TRN-CAB2-03-003 Level 5 01/05/08
1 / 1
Výdel: Výroba

Příloha č. 16: Program dle doby zaškolení na pozici výrobní dělník - vzorové vyplnění formuláře

PROGRAM ZAŠKOLENÍ NA POZICI VÝROBNÍ DĚLNÍK													
JMENO		Novák Adam		ŠKOLITEL		SPECIALISTA		PRODUKTIVNÍ		ZAŠKOLEN			
OSČ ISLO		20356											
LISOVNA Passat B6		Začátek zaškolení (datum):	Ukončení zaškolení (datum):	Podpis vedoucího a pracovníka	Ukončení zaškolení (datum):	Podpis vedoucího a pracovníka	Začátek zaškolení (datum):	Ukončení zaškolení (datum):	Podpis vedoucího a pracovníka	Začátek zaškolení (datum):	Ukončení zaškolení (datum):	Podpis vedoucího a pracovníka	Stav
1. WS - LISOVÁNÍ		1.9.2008	5.10.2008	Hrubý Novák									
2. VYSTŘÍHOVÁNÍ		1.2.2008	02.05.2008	Hrubý Novák	3.5.2008	31.8.2008							
3. UMBUGOVÁNÍ													
4. KONTROLA VÝROBKU		15.10.2008											
5. MEZIOPERAČNÍ BALENÍ													
6. MANIPULACE S DÍLY													
LISOVNA A58													
1. WS - LISOVÁNÍ													
2. VYSTŘÍHOVÁNÍ													
3. KONTROLA VÝROBKU													
4. MEZIOPERAČNÍ BALENÍ													
5. MANIPULACE S DÍLY													

